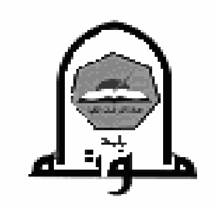


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

إعداد الطالب

محمد عوض العمري

إشراف

الدكتور محمد المحاسنة

رسالـــة مقدمـــة إلى عمـــادة الدراسات العليـــا
استكمـــالاً لمتطلبـــات الحصـــول على درجـــة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد عوض العمري الموسومة بـــ:

أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة**.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2011/12/27	مشرفاً ورئيساً
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2011/12/27	عضواً
د. غازي رسمي أبو قاعود		2011/12/27	عضواً
د. كامل محمد الحواجره		2011/12/27	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سـيدنا محمـد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى الروح الطاهرة الزكية،،،،،،،، والدي الغالي يرحمه الله.

إلى والدتي الغالية،،،،،،،،،،،،،،، أطال الله في عمرها.

إلى زوجتي الغالية،،،،،،،،،،،،،،، رفيقة دربي ومهجة فؤادي.

إلى إخواني وأخواتي،،،،،،،،،،،،،،، من يشتد أزري بهم.

إلى كل من ساندني من زملائي وأصحابي بالكلمة أو بالجهد أهدي جهـدي هذا الجميع.

محمد العمري

الشكر والتقدير

{رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ}(النَّمل، 19).

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة له على فضله، وإحسانه، وتوفيقه على إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأل الله أن ينفع به العلم والعلماء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد واله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد:

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الإحترام إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد المحاسنة الذي أشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره، حيث أولاني جُلَّ إهتمامه وقدَّم لي آراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت أحصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي إعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فأشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة، الذين لم يتوانَوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة، ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

ويشرِّفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقَبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

محمد العمري

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

محمد العمري

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية بسيطة بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة بلغت (574) مفردة، أعيد منها ما مجموعة(529) وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي (516) استبانة. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن مستوى إدراك العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك لكل من أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن العدالة التنظيمية تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد العدالة في البيئة التنظيمية، والإرتقاء بهذهِ الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للدوائر وأهدافها، لترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية.

Abstract

The Impact of Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior
An Empirical Study on in the Government Departments at the Tabuk Region of the Kingdom of Saudi Arabia: Field study

Mohammad Al-Amari

Mutah University, 2011

The study aimed at recognizing the impact of organizational justice upon enhancement of the dimensions of organizational citizenship behavior in in the government departments in the Tabuk Region of KSA. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a sample of a (574) Questionnaire were distributed in، (516) out of them were found fit for statistical analysis. The statistical package of social science (SPSS.16) was used to a analyze the data of the questionnaire،. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward organizational justice، and organizational citizenship behavior were at high level.
2. There is an impact of organizational justice in the dimensions of organizational citizenship behavior which explains (62.3%) of variation in the dependent variable (the dimensions of organizational citizenship behavior.

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhance organizational justice dimensions، and improve the dimensions to the higher desired levels، through the development of skilled workers and provide a vision of a clear strategy for departments and its objectives، because of their impact in enhancing the organizational citizenship behavior concept.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

يُعدُّ موضوع العدالة التنظيمية، من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالإهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي تطوير الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية.

ومع أن هذا الموضوع في الإدارة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر بها، ويتسم الموضوع بالأصالة في دراستنا هذه من خلال ربطه بموضوع حيوي وحديث وهو" سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ويرتبط المصطلحان من خلال أن العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل، وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية وهذا من شأنها أن يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات السعودية عامة والدوائر الحكومية في منطقة تبوك خاصة تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه توافر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛ لما فيه من مزايا إيجابية وفعالة للمنظمة كالتوفيق بين قيم المنظمة وقيم الفرد، وأهداف المنظمة وأهداف الفرد، وخلق درجات ولاء وانتماء كبيرة لدى الفرد تجاه منظمته.

وعليه فإن غياب سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية قد يكون أحد أسبابه ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية، والتي تضمن إيجاد التوازن بين الأعباء الوظيفية والإمتيازات، وبين الجهود المبذولة وطرق التوزيع والإستحقاقات، وبالتالي بلورة التطابق في التوجهات الإنسانية والتنظيمية. ولذلك تحاول هذه الدراسة البحث في أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

3.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية) في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية (فضائل المواطنة العامة، والإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللطف، والروح الرياضية) في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ؟

4.1 أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال إبراز النقاط التالية:

1-كون هذه الدراسة من الدراسات القليلة-على حد علم الباحث- التي ربطت العدالة التنظيمية بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.

2- بما أن هذا المفهوم حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

3-كونها تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة بالاعتماد على نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بين أهدافها وأهداف أفرادها، لتشجيع العاملين على انتهاج سلوكيات تطوعية لتوفير المرونة، والفاعلية والتحرر من قيود الروتين التقليدي وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

4-من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات ستضيف هذه الدراسة شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار إدارة المنظمة إلى ضرورة الإهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفرادها.

5.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1- تعرف على مستوى العدالة التنظيمية وكل بعد من أبعادها من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

2- تعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وكل بعد من أبعادها من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

وينبث منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية) في فضائل المواطنة العامة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية) في الإيثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية) في الضمير الحي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية) في الكياسة واللطف كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية) في الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1. 7 التعريفات الإجرائية

أ. المتغير المستقل وأبعاده:

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

1. **العدالة التوزيعية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة.
2. **العدالة الإجرائية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.
3. **عدالة التعاملات:** وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات.
4. **العدالة التقييمية:** وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز إطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه.
5. **العدالة الأخلاقية:** هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة.

ب. المتغير التابع وأبعاده:

سلوك المواطنة التنظيمية: ويعني سلوك الفرد التقديري الذي لا يكون لديه إهتمام بإظهاره مباشرة للدائرة الرسمية، ولا يحصل على مكافأة جراء ممارسته مع

أنه في مجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل، ويتكون هذا السلوك من الأبعاد التالية:

1- بعد فضائل المواطنة العامة المدنية: ويتمثل بممارسة السلوكيات البناءة في النشاطات السياسية والإجتماعية داخل المنظمة.

2- بعد الإيثار: ويتمثل كذلك بالمساهمات التي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص معين (زميل العمل مثلاً) في حالة مواجهته لمشكلة طارئة في العمل (مساعدة الآخرين ونكران الذات).

3- **بعد اللطف والكياسة:** يتضمن هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية جميع الدلالات والحركات الإيجابية في التعامل مع الآخرين، وخاصة فيما يتعلق بمنع التسبب بالأذى والمشكلات لهم.

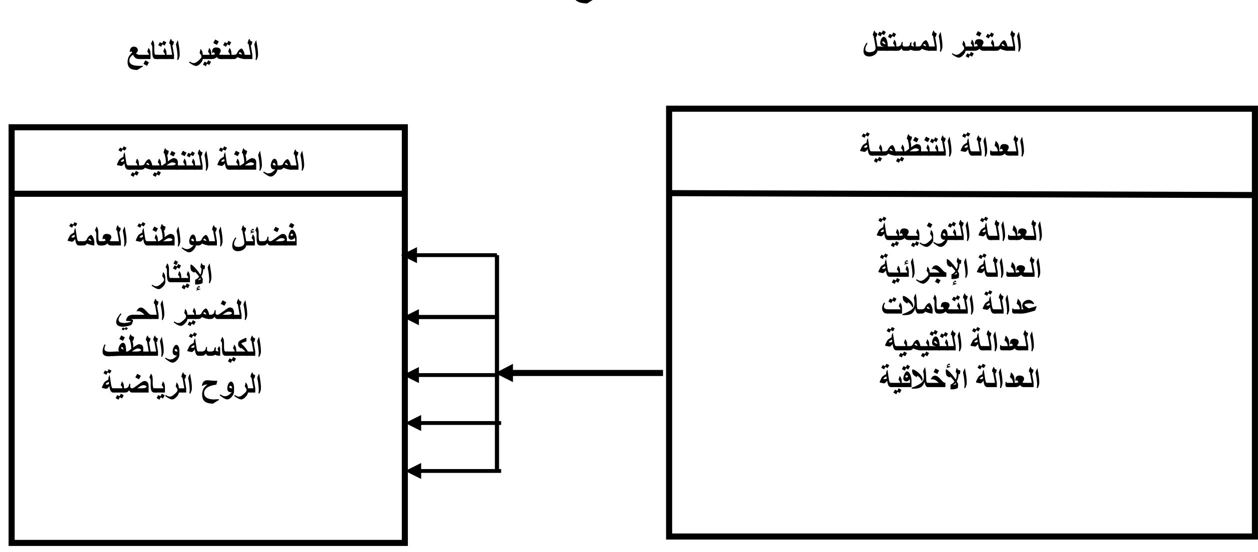
4- **بعد الضمير الحي**: يتضمن هذا البعد الطاعة، إحترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الإعتناء بممتلكات المنظمة، والتصرف بوقت العمل.

5- **بعد الروح الرياضية**: ويعني تحمل المشاق وإحاطات العمل، وعدم الراحة، والإجهاد الناتج عن ممارسات مهام العمل.

1. 8 أنموذج الدراسة:

شكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1الإطار النظري:

الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية:

تعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية لنظريـــة المـــساواة (Equity theory) والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يحـــصلون عليهـــا، وأيـــضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، وأن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفـــسي الـــذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التـــوتر (أبـــو جاسر،2010)، ويعرف (Adams, 1965) المدخلات على أنها أنواع وخصائص عمليات الشخص مثل(العمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم، والجهود المبذولة، والقابلية أو المهارة ومدة الخدمة وغيرها) في حين عرف المخرجات على أنها اســـتلام حـــق خاص بالفرد مثل(المكافآت، والنقود، والترقية الاجتماعيـــة، والـــسلطة، وغيرهـــا) .(Ortiz, 1999)

وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقـــارن بـــين معـــدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فـــإذا تـــساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم العدالـــة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر (السعود و سلطان، 2009).

مفهوم العدالة التنظيمية:

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، وتتحدد في ضوء ما يدركـــه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات. (المحارمـــة 2008: 326، العجمي 1998: 76-78).

إن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، إنطلاقاً من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني (دره، 2008: 49).

ويقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أي إدراك العدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي(AL-Otaibi، 2003)، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (Rego & Cunha, 2006)

كما أن العاملين الذين يلاحظون بالعدالة من مديريهم، يتولد لديهم الشعور بالإنتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يطلب منهم ذلك، و هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة (الخشروم، 2010).

وضمن حقل الإدارة، فإن إدارة شؤون العاملين، دائماً تُقرُّ بأنه قد يكون هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين والإدارة فيما يتعلق بقيام ووجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها ووجودها، لذلك فإنها تفترض بالنتيجة وجود صراع في توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقعه منهم الإدارة، وفي ضوء هذا الطرح تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكلاً من العاملين والإدارة في المنظمة (Beardwell & Holden, 2001: 531).

والعدالة التنظيمية هي محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (Byars & Rue, 1997: 325).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جرّاء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. (Saal & Moore , 1993: 106).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها: مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب وإحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، وإهتمام الرئيس بمصالح الموظف (الفضلي، والعنزي، 2007).

ومن الجدير بالذكر أن الفكر الإداري المعاصر قد إستفاد من توسيع نظرته لمفهوم العدالة التنظيمية، من خلال نظريات التبادل (Exchange Theories) في حقل العلوم الإجتماعية، القائمة بحسب منظور علماء الاجتماع، بأن علاقات التبادل تتمثل بتلك العلاقات الواسعة والمتنوعة الحاصلة بين أفراد المجتمع، وذلك عبر توظيف بعض الطرق العلمية والرئيسية المحققة لذلك وهي (البشابشة، 2008):

1- إستخدام التحليل الإقتصادي ليغطي مجالاً واسعاً من الأنشطة، عبر تلك العلاقات.

2- توظيف توليفة مشتركة من علم النفس السلوكي والإقتصاد، والنظر إلى التبادلات الحاصلة بين أفراد المجتمع، بوصفها تعبيراً عن العلاقات الإجتماعية السائدة.

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، بأن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

أهمية العدالة التنظيمية:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفَّرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضى الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر

المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة بهم إلى إعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Miles & Naumann , 2000).

وتعد العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعيا قد يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، حيث أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة(زايد، 2006).

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية القائمة على البيروقراطية، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية(وادي، 2007: 86).

وتشير(أبو جاسر، 2010) بأن عدم توفر أي من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يشكل خطورة على المنظمة، فقد يؤدي انخفاض إدراكات العاملين لبعد العدالة التوزيعية قد ينعكس بشكل سلبي عليهم ويؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي، وانخفاض جودة الأداء، ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية فإن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التتابعات التنظيمية السلبية كانخفاض التقييم الكلي للمنظمة، وانخفاض الانتماء الوظيفي، وتدني الرضا الوظيفي.

نظريات العدالة التنظيمية:

طورت نظرية العدالة التنظيمية من البحوث التطبيقية في الأوضاع التنظيمية، بالتركيز على كيف يمكن للأفراد بناء مجتمعات العدل بعيداً عن الظلم (focuses

on how individuals socially construct incidents of justice and injustice). ويتم فحص العدل في مجال بحوث العدالـــة التنظيميـــة مـــن خـــلال تصورات العاملين في المنظمات التي تصدر أحكاما حول الإجراءات التنظيمية للقادة (Wendy, 2007).

1- نظرية المساواة لآدمز(Adams):

لقد نادى بهذه النظرية جون آدمز(Adams)، وتعد هذه النظرية مـــن أهـــم النظريات التي نادت وتطرقت إلى موضوع العدالة، وتنطلق هذه النظريـــة مـــن أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأداءه والرضا عنه هو درجة العدالة والمـــساواة، أو عدم المساواة والعدالة التي يدركها الفرد في وظيفته (الحجايا،2006).

فإذا أدرك الفرد بأن نسبة جهوده الخاصة في الإستحقاقات هي نفـــسها لفـــرد آخر مساو له، فإنه سيشعر أن شرط العدالة أو المساواة، قد تحقق وإذا كان إعتقد أن نسبة جهوده الخاصة في الإستحقاقات أكثر أو أقل من فرد آخر مساو له، فإنه يرى أنها حالة من الظلم (Yilmaz& Tasdan, 2008).

وتركز هذه النظرية على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة، حيث تفترض بأن الدرجة التي يشعر بها الموظف بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز بنـــاءً على عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما ينعكس بالتالي على مستوى أدائه وإنتاجه، ومستوى رضا الموظف يتحدد بمستوى إعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع زملائه في العمل، وتستند هذه النظرية إلى أن الموظف يقيس درجة العدالة مـــن خلال مقارنتـــه النـــسبية للجهـــود التـــي يبذلـــه (المـــدخلات) فـــي عملـــه إلـــى العوائد(المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من الموظفين كوظيفته وفي نفس الظروف إياها، فإن كانت نتيجة المقارنة تمتاز بالعدالة وتساوت النسبتان؛ فستكون النتيجة بأن يشعر الموظف بالرضا، أما إذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة والنسبتان غير متساويتان، فبالتالي يكون شعور الموظف بعدم الرضا عـــن عملـــه (المعايطة،2007: 33).

2- نظرية العدالة لــ رولز (Rawls):

تقوم نظرية العدالة لجون رولز والتي وضعها في كتابه (نظرية في العدالـــة) عام (1971) على تصورين هما(المعايطة، 2007: 36):

حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عـــن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي، أو الإقتصادي، أو الإجتماعي الــذي يجــدون أنفسهم عليه.

مسألة العقد الاجتماعي: هنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحــدهم على الآخر، وأن جميع الأشخاص الأحرار العاقلون يتفقون علـــى مجموعـــة مـــن المبادئ ويقبلون بها باعتبارها قواعد وأنظمة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم علـــى أساس من العدل والمساواة التي يلتزم بها الجميع، وقد سمى رولز العدالـــة الناتجـــة عن الإجماع على هذه المبادئ والأســـس (العدالـــة كالإنـــصاف) أو(العدالـــة هـــي الإنصاف).

3- نظرية العدالة الاجتماعية لفردركسون(Fredrickson):

وقد انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايـــات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدل والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجـــود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وتضمنت هذه النظرية التأكيد علـــى تلبيـــة الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح مجال الوظائف العامة أمام الجميع وبالتساوي دون تمييز بالأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم(المعايطة، 2007: 39).

4- نظرية العدالة لبورتر ولولر(Porter&Lawler):

قام بورتر ولولر(Porter&Lawler) في عام 1986 بتطوير نظرية التوقـــع لفروم (Vroom) حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغير الرضا الوظيفي للعامل عن عمله، ويتحدد هذا الرضا بمدى تقارب العوائد(النتائج) المتحققـــة فعليـــاً للعامل مع العوائد (النتائج) التي يعتقد بأنه يستحقه، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء ما قدمه الفرد من أداء وإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد بأنها عادلة، فإنـــه

يتحقق لدى الفرد الرضا عن عمله ويدفع إلى تكرار الجهد والنشاط(المعايطة،2007).

وفي معرض توضيحهما لأنواع العدالة التنظيمية، فقد أشار كل من نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) إلى وجود عدة أبعاد للعدالة التنظيمية هي:

أولاً: العدالة التوزيعية(Distributional Justice):

العدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (Moorman & Niehoff,1993). ويتطرق أورقان(Organ, 1988) إلى عدة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي(الشنفري،2007):

أ- قاعدة المساواة(Equity): وتقوم هذه القاعدة بوجوب المساواة بين كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية(الجنس، والعرق، والقابلية. ...الخ) من حيث فرص الحصول على المكافئات؛ أي أن توزيع العوائد يتم على أساس المعرفة، والمهارة، والإنتاجية.

ب- قاعدة النوعية أو الإنصاف(Equity): وتقوم هذه القاعدة على فكرة منح المكافئات على مبدأ المساهمة في العمل، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على إفتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوزاً لقاعدة المساواة والإنصاف.

ج- قاعدة الحاجة(Need): وتقوم هذه القاعدة على فكرة أن تكون الأولوية للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، وذلك بإفتراض تساوي الظروف والأشياء الأخرى؛ أي أنها تنطلق من مبدأ صاحب الحاجة الأولى.

وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بما يحصل عليه الفرد من نتائج أو مخرجات جراء وظيفته، ولذلك فإن عدالة التوزيع كما يشير (Giap,et.al, 2005) تتضمن جانبين أساسيين هما:

1- الجانب المادي (هيكل التوزيعات): وتعبر عن حجم ومضمون ما يتحصل عليه الفرد من مكافآت وحوافز.

2- الجانب الإجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الـذي يحـصل علـى المكافآت، وذلك من قبل متخذي القرار.

ثانياً: العدالة الإجرائية(Procedural Justice):

لقد بدأ الباحثون في مطلع السبعينات من القرن الماضي يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يتم بناؤه فقط على نتائج القرارات، أي من خـلال العدالة التوزيعية، ولكنهم اتجهوا إلى التركيز على كيفية اتخاذ هذه القرارات وهو ما يعرف بالعدالة الإجرائية(Lee , 2000).

فالعدالة الإجرائية هي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي تم استخدامها في تحديد المخرجات، فعدالة الإجراءات عبارة عن التـصور الـذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانـت عدالـة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائيـة تتعلق بعدالة الإجراءات التي تم استخدامها في تحديد تلك المخرجـات (Niehoff & Moorman, 1993).

إن توفر العدالة الإجرائية والتي هي واحدة من أبعاد العدالة التنظيمية يمكـن فهمها من خلال التحقق من كيفية عمل العدالة في عمليات صنع القرارات التي تؤثر في علاقة الأفراد بالمنظمة ومع بعضهم البعض، ويمكن أن تعرف العدالة الإجرائية بنزاهة اتخاذ القرار في المنظمة، ورغبة الأفراد في عمليـات صـنع القـرار فـي المنظمة وتولي السيطرة، فإن تصورات العدالة لدى أولئك الأفراد الذين يدخلون في تلك العمليات تكون مرتفعة (Yavuz, 2010).

ويشير لي (Lee, 2000) إلى وجود ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكـن أن تستخدمها المنظمات وهي:

أ- قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الـذين يخصهم قرار معين، دون إعطاء إمتياز لأي منهم دون الآخرين.

ب- قاعدة طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحيــاز وعــن تحقيــق الفائــدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.

ج- قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد علــى المعلومــات، والآراء الدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.

د- قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.

هـ- قاعدة التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخــصيص يجــب أن تمثــل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قــرار معين.

و- قاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.

وقد قام كربــانزانو وجرينبيــرج (Cropanzano & Greenberg, 1997) بتحديد عنصرين للعدالة الإجرائية:

العنصر الأول هو الإجراءات الرسمية العادلة: وهو عبارة عن الإجــراءات اللازمة لتحقيق التوزيع العادل للمكافآت والتي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة.

العنصر الثاني فهو العدالة التفاعلية: وهي عبارة عن عدالة المعاملــة التــي يتلقاها العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية أو عند تفسيرها، حيــث أن الــسلوك الذي يعامل به العامل عند تنفيذ الإجراء قد يؤثر في إدراكه للعدالة.

ثالثاً: - العدالة التفاعلية أو التعاملات(Interactional Justice):

يشير(الشنفري،2007) إلى أن بايس وموج(Bios & Moag) هما أول من أولى إهتماماً بدراسة العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات، فقد توصلا إلى أنها مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات، وأوضحا بأن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتحدد بناء على أربعة عوامل هي:

أ. مدى وجود المبررات الواضحة للقرارات المتخذة.

ب. مدى صراحة المسؤول وإخلاصه بحيث لا يقوم باســتخدام الخــداع أثنــاء تعامله مع العاملين.

ج. مدى احترام المسؤلين للعاملين.

د. مدى التزام المسؤول بآداب المعاملة في تعامله مع العاملين، بحيث لا يستخدم الألفاظ التي تؤذي مشاعرهم.

وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجـــراءات. ويلاحـــظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية، ذلـــك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً، لذلك فـــإن كلاً من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحـــساس العـــاملين بالعدالة التنظيمية(العطوي،2007). ويطلق عليها عدالة التعـــاملات وتعـــد إمتـــداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتـــي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحـــو (المـــصداقية، والاحترام، والدبلوماسية...وإلخ) (Rego & Cunha,2006).

وتضم العدالة التفاعلية نوعين من العدالة هما: النوع الأول: عدالة العلاقـــات الشخصية(Interpersonal Justice) والتي تشير إلى مدى الإحترام والتقدير الـــذي يتعامـــل فيـــه المـــدير مـــع المرؤوســـين. أمـــا النـــوع الثـــاني: فهـــو عدالـــة المعلومات(Informational Justice) والتي تركز علـــى التوضـــيحات المقدمـــة للموظفين من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب اســـتخدام إجـــراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكيد مثل(تقديم المـــدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم). وكما يشير لي(Lee ,2000) فهي تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم، وهي كما يشير(البشابشة،2008) درجة إحساس العـــاملين بعدالـــة المعاملـــة(الإنـــسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجـــراءات، وكمـــا يـــشير نيهـــوف ومورمان(Niehoff & Moorman, 1993) فهي تشير إلى مدى إحساس الأفـــراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما يتم تطبيق الإجراءات عليهم.

ويعرف(العجمي،1998) العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات بأنها: مدى الإحساس لدى العاملين في المنظمة بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تطبق عليهم الإجراءات التنظيمية والقواعد الرسمية.

رابعاً: العدالة التقييمية (Evolutional Justice):

وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقة في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز إطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه(البشابشة، 2008). ويشير(القطاونة،2003) إلى العدالة التقيمية بأنها العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة معينة تسمح للعاملين بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، وبما يؤمن لهم الأمن والإستقرار الوظيفي.

أما (المعايطة،2005) فيشير إلى أن العدالة التقيمية تعد المصفاة التي يمكن من خلالها التعرف على ما تحدثه بعض التغيرات في عدالة نظام التقييم كالموضوعية، والفروق الفردية، والإختلافات التنظيمية، مما يجعل عدالة نظم تقييم الأداء من الأمور الضرورية لنجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالتها ودقتها وتجنب حالة عدم الموضوعية، والوقوع في أخطاء التقييم.

كما تطرق(المعايطة، 2005) إلى أربعة مصادر لأخطاء تقييم الأداء هي:

1) أخطاء يكون مصدرها خصائص الدور للمقيم والمقيمين.
2) أخطاء مصدرها الأداة التي يتم بها التقييم.
3) أخطاء مصدرها بيئة التقييم.
4) أخطاء يكون سببها عملية التقييم.

خامساً: العدالة الأخلاقية(Moral Justice):

وتتمثل بتلك العدالة التي إنطلقت من أصولها الفلسفية ومرجعيتها المستندة إلى تعاليم الأديان السماوية، حيث تستند في أصولها الفلسفية إلى مفاهيم الغائية والمنفعية(Teleological & Utilitarian) والى الأخلاق الذاتية والغيرية(Egoism & Altruism Ethic) انطلاقاً من أن أخلاقية الفعل ترتبط بشكل مباشر بنتائج ذلك الفعل وقيمه المنفعية سواء على الفرد أم على الآخرين.

وتتلخص هذه النظرية في أفكار الفيلسوف عمانوئيل كانت(Emanuel Kant) الذي يعتبر العقل سليماً من الناحية الأخلاقية للشخص ضمن موقف معين، إذا كان السبب الذي دفعه إلى الفعل هو السبب ذاته الذي يدفعه لقبوله من فرد آخر يوضع في ذات الموقف المماثل(الشنفري،2007).

ويضيف(الشنفري،2007) بأن السلوك الأخلاقي العادل يقوم على مرتكــزات قيمية هامة هي:التماسك الجماعي، والإحترام المتبادل، والإستقلالية وعدم الإكراه.

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

زاد الإهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمى كونه يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث يشير (Turnley, et al., 2003) إن المنظمات التى تعتمد فقط على السلوك الرسمى تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتى تتطلب التصرف الإبتكارى من قبل الأفراد.

ولا يمكن للمنظمات أن تستمر وتزدهر إذا لم يتصرف منتسبيها بمواطنة صالحة من خلال الإنخراط في كافة أنواع السلوك التنظيمي الإيجابي، وتعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، ولا يتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المنظمة (Organ, et al., 2006). كما تعرف على أنها شعور الموظف بالمسؤولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسير أعمال المنظمة، والسعي إلى أن يكون ذو حضور دائم في مختلف المحافل، والإطلاع على كل متجدد لمواكبة التطور في عمله(Burns & Carpenter, 2008).

وقد عرفه نيلسون وآخرون (Nielsen, et al., 2010) بأنه سلوك وظيفى يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كما عرفه لي والن(Lee & Allen, 2009) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتى تتعدى حدود الوظيفة.

وعرفه كذلك (Bowler, & Brass, 2006) بأنه السلوك الاختياري الذى لا يوجد فى بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

كما عرفه (Hui, et al., 2010) بأنه سلوك الدور الإضافى، فهو سلوك إختيارى يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

وتعرف الدراسة سلوك المواطنة التنظيمى على أنه: المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة سواء أفراد أو جماعات أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة متكاملة.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمي:

أثبتت دراسات أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك المنظمات التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عليا، فيسود تلك المنظمات مناخ من الإيجابية، والتعاون، والإنسجام (Chen & Chung, 2007)، ويسعون تلقائيا إلى القيام بأعمال تطوعية، وينتظمون في حضور يفوق المألوف (Yun, et al., 2007). كما تزيد المواطنة التنظيمية من المقدرة على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وترفع من مستوى الإنجازات المتحققة، وتعزز الثقة التنظيمية، وتهيئ الفرصة للعمل بروح الفريق، والإحتفاظ بالعاملين الأكفاء المهرة (Modassir & Singh, 2008)، وتقديم العون للعاملين الجدد، وتقليل المشكلات المتعلقة في العمل، وتنمية المهارات اللازمة لإحداث التغيير والتكيف معه. مما يزيد من الفاعلية الإدارية بمنح المدير الوقت الكافي لقيادة المنظمة بدلاً عن الإنغماس بمهام إدارية هامشية. (Fournier, 2008)

ونظراً لأهمية المواطنة التنظيمية الرفيعة والمسؤولة فلابد من تسليط الضوء على طبيعة ومسببات غرس سلوك المواطنة التنظيمية الذي هو محل إهتمام العلماء والباحثين منذ القدم وسيبقى كذلك، فيعرف أورجان Organ سلوك المواطنة التنظيمية بأنه" سلوك الفرد التقديري الذي لا يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل. (Organ, 1988:4)

وهذا المفهوم يتضمن نمطين من السلوك هما: المساهمة الإيجابية الفعالة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الرفيع، مثل الدقة في التعامل والمواعيد، والحضور للعمل قبل الوقت، أما النمط الثاني فهو ما تفرضه التعليمات الرسمية، وتجنب التسبب بالإساءة والأذى للزملاء وللمنظمة، والترفع والإحجام عن التذمر والشكوى حول المسائل المبتذلة والبسيطة.

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما أن سلوك الموطنة التنظيمية، يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل، وما إلى ذلك(Chen & Chung, 2007).

ويرى (Fournier, 2008) في مجال المواطنة التنظيمية، أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة، من خلال:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2. نظرًا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما وتنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية، التي يمكن أن تحققها للمنظمة، فقد لخص بعض الباحثين بعض الآثار الإيجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي (Nielsen, et.al, 2010):

1. يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررًا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
2. يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.

3. يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفــراد بالإنتمـــاء لمؤسساتهم.
4. يتيح الفرصة للممارسة الديموقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.
5. يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، ممـــا يـــنعكس إيجابيًـــا علـــى الأداء المتميز.
6. يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.
7. يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.
8. يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

كما قام سكناك (Schnake, 1991) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدى إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2. نظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدى إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
3. يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

وقد حدد كل من بولير وبراس(Bowler & Brass, 2006) في دراستهما لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق المواطنة التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتباراها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهى:

1. استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.
2. يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.
3. يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

وتعود ممارسة المواطنة التنظيمية بنوعيها إلى التقدير الذاتي للفرد العامل، حيث أن ممارسة هذا النوع من السلوك غير مطلوب، ولا تنتظره المنظمة من منتسبيها، مع أنه سلوك مفيد ومحبب، لذا فلا يتم مكافأة العامل جراء هذا النوع من السلوك، أو فرض عقوبة عليه من قبل إدارة المنظمة إذا لم يمارسه. ويبدي سكناك (Schnake,1991,pp: 735-759) ثلاثة أسباب لعدم قيام المنظمات بمراقبة ومتابعة ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية مع أهميته وهي:

1- أنه سلوك مهذب وماهر Subtle behavior ويصعب وضع معيار موضوعي له عند تقييم الأداء.

2- تتضمن بعض أنواع هذا السلوك انتقال العامل من ممارسة مهامه الخاصة إلى مساعدة زملائه الآخرين بشكل طوعي.

3- لأن هذا النوع من السلوك غير مطلوب تعاقدياً (لا تفرضه عقود العمل)، وأن المنظمة لا تعاقب الأفراد جراء عدم ممارسته.

أبعاد المواطنة التنظيمية:

تشمل المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أورجن (Organ, 1988) خمسة أبعاد: (التعاون، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي والإهتمام، والكياسة). ويصف التعاون بأنه ميل الموظف نحو مساعدة زملائه طواعية في المواقف العملية المختلفة (Heilman & Chen, 2005). وتشير الروح الرياضية إلى مقدرة العاملين على التكيف مع ظروف العمل الإستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تذمر أو شكوى (Cohen & Avrahami, 2006).

وقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمي إلى خمسة مكونات أساسية هي: (الإيثار، والكرم، والإلتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) (Organ, 1988; Fodchuk, 2007).

فالإيثار هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم. أما مكون الكرم، فهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة

الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقـرار قـد يـؤثر علـيهم (Fodchuk, 2007). والالتزام العام هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر مـن المطلوبة من الفرد، وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد. أما مكون الروح الرياضية فهو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفـرد للعمل فى ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى (Hoffman, et.al 2007). وأخيـراً مكون السلوك الحضاري فهو سلوك اختياري يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات، وأداء وظـائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد الشركة علـى أداء أنـشطتها، والمبـادرة بتقـديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات، والعمليات بالمنظمـة (Bowler, & Brass, 2006).

وتم الاعتماد على النموذج الخماسي لأبعاد سلوكيات المواطنـة التنظيميـة، نظرًا لشموليته وتمثيله لكافة جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية، والـذي أعتمـده العديد من الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي مقـدمتها دراسـة (Podsakoff, et al., 1997)، ويشتمل على الأبعاد التالية:

1. **الإيثار**: وهو عبارة عن سلوك اختياري، يقوم به الفـرد طواعيـة لمـساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمـل فـي إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب (Fournier, 2008).

ويتمثل هذا النمط من سلوكيات المواطنة التنظيمية بتلك المـساهمات التـي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص معين (زميل عمل مثلاً) في حال مواجهتـه لمشكلة طارئة في العمل، كتعريف المستخدم الجيد علـى كيفيـة اسـتعمال أدوات العمل، أو إعلامه كيفية الإمساك بخيوط إجراءات العمل

2. **الكياسة**: وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات، التـي يمكـن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتـوفير المعلومـات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهـم قبـل اتخاذ القرارات أو الأفعال (Chen & Chung, 2007).

ويتضمن هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية جميع الدلالات والحركات التي تأخذ بعين الاعتبار الأفراد الآخرين فيما يخص منع التسبب بالأذى والمشكلات لهم، فحقيقة الحياة في المنظمات اعتمادية، فالعمل الذي يمارسه فرد أو القرار الذي يتم اتخاذه يؤثر على عمل الآخرين، فاللطف يتضمن توقيت حكيم من قبل الفرد في التشاور مع زملائه الذين سيتأثرون بنتائج عمله وتزويدهم بملاحظات مسبقة حول ذلك، واحترام تظلمات الآخرين حول تقاسم الموارد والمكتسبات المشتركة.

3. **الروح الرياضية**: وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بنّاء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، أو تذمر (Modassir & Singh, 2008).

وإذا كانت الاعتمادية بين العاملين هي إحدى حقائق الحياة التنظيمية، فان الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا تحمل نوع من الإحباط، عدم الراحة، وحتى الإجهاد، وفي حدود معينة، فان للعاملين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بعض الصعوبات، ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل، فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندها تتحول إلى جدل مستمر، وتعود المكاسب على أولئك العاملين الذين لديهم القدرة على الصبر والانتظار، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة والظروف غير المريحة بتروي وروح سمحة، ويقبلون النتائج مهما كانت يمارسون نوعاً من سلوك المواطنة التنظيمية.

4. **الطاعة العامة**: وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها (Yun, et al., 2007).

وتتمثل بممارسة السلوكيات البناءة في العملية السياسية والإجتماعيـــة داخـــل المنظمة، فالعاملين الذين يطبقون هذا النوع من ســـلوك المواطنـــة التنظيميـــة يساهمون بفعالية في نشاطات المنظمة، ويحـــضرون الاجتماعـــات، يتـــابعون باستمرار تنمية منظماتهم، والمسائل التي تؤثر عليها، ويقـــدمون الاقتراحـــات لمنظماتهم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

5. **السلوك الحضاري أو صدق المواطنة**: وتتضمن كافة الأنشطة الإختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها، حفاظًا على أمن المنظمة: كالتبليغ عن وجود مخـــاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، والتأكـــد مـــن أن الأبـــواب موصـــدة، والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، والتبليغ عن أي أعمال مـــشبوهة، أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، وأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحـــق الأذى بالـــصحة البـــشرية (Burns & Carpenter, 2008).

كذلك يعكس السلوك الحضاري، مدى حرص الفرد على تتبع تطورات التقنية في مجال عمله، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمـــل فـــي المنظمة، وتقديم الاقتراحات البناءّة، والمبادرة بمشروعات تحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل، وإن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين/ مقبـــول من الطاعة من قبل العاملين مثل أحترام وقت الحضور للعمل، الدقـــة، الترتيـــب، الاعتناء بممتلكات المنظمة، والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعـــة العمـــل الإداري فان قواعد وآليات الانضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، ولا يمكن فرضها أكثر من ذلك. وبذلك فان هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يقـــاس بالمدى الذي يطبقه الفرد نصاً وروحاً بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض من قبل إدارة المنظمة (Organ, et.al, 2006).

القيادة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية:

كشفت بعض الدراسات، عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وســـلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القائد يعمل دومًا على تحفيز موظفيـــه، للقيـــام بأكثر مما هو متوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم، والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها

على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، لأن أقواله دائمًا تنسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية، عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية، والعكس صحيح.

وهذا دعا المنظمات إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال، للوصول إلى الفاعلية القصوى بالتركيز على ما يبذله العاملين من جهود تتجاوز حدود ادوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها (Che-Meh & Nasurdin, 2009)؛ فالحاجة إلى موظفين مهنيين، متعاونين، قادرين على مواكبة التغيير، ببذل كل ما بوسعهم من إمكانات، وتجاوز الحد الأدنى لمهامهم لتحقيق أهداف المنظمة هي حاجة أساسية لن تتغير.

وأول من أشار إلى الفائدة المجنية من انتهاج ذلك السلوك أورجن (Organ, 1988) الذي إستوحاه من تجربة خاصة كان قد مر بها عندما كان يافعا يعمل في أحد المصانع، وقد واجه صعوبة في التعامل مع أحد الآلات، وفي تلك الأثناء بادر أحد العاملين الذي يفوقه مهارة بمد يد العون له تلقائياً، ومساعدته على إنجاز تلك المهمة، الأمر الذي كان له عظيم الأثر في نفس أورجن، وساهم في توجيه فكره الإداري، وقدمه لاحق في دراساته ووسمه "بسلوك المواطنة التنظيمية". وكان لجهود أورجن بالغ الأثر في جذب الباحثين، والدارسين لتناول سلوك المواطنة التنظيمية في سياقات بحثية مختلفة.

واتساقا مع ما تقدم، ونظراً لما يعود به سلوك المواطنة التنظيمية من نفع، فلابد من البحث في العوامل التي تعمل على تنميته، ولعل أهم تلك العوامل النمط القيادي (Podsakoff, et al., 2000). فقد أشار (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001) إلى العلاقة الوثيقة بين النمط القيادي ودرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، فالقائد الفاعل عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات العاملين، ليبذلوا ما بوسعهم إلى تخطي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال وتقديم أفكار إبداعية (Organ, et al., 2006). بتقديم الدعم والحافز لمن يعمل معهم، وتعزيز الدافعية والثقة لديهم، مما يدفعهم إلى العمل بجهد أكبر، وإظهار درجات عليا من سلوك المواطنة التنظيمية (Dasborough, 2006).

وأن للقيادة أثر إيجابي على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية كما أنها من أكثر الوسائل فاعلية لنشر التعاون والتلاحم بين العـــاملين (Tschannen-Moran, 2003). كما تتيح تلك السلوكيات فرصا للتمكين بتنمية الشعور بالرضا، والمسؤولية، وقيمـــة الذات (Cohen & Avrahami 2006).

الإلتزام التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية:

يساعد الإلتزام التنظيمي على تحقيق المزايا التاليـــة:(Meyer, et al., 2002, pp: 20-52).

1. يساعد على تقليل حالات ترك العمل والغياب ودوران العمل.
2. يساعد على زيادة مستويات الرضا الوظيفي.
3. يساعد على تحفيز الأفراد نحو العمل(Toffler,2003)

أما عن سلوكيات المواطنة التنظيمية في بناء وتطوير الإلتزام التنظيمـــي لـــدى العاملين فيمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

1. تحقيق العدالة وتعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمات كالتسامح، والنزاهة، والتحلي بأدب وأخلاقيات العمل، إن هذا من شأنه أن يزيد من مـــستويات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد(Rhoads, et al., 2001:825-836)
2. تحقيق الآمان والاستقرار الوظيفي (Green, 2003)
3. تعزيز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وتزويد العاملين بالمعلومات عن حيثيات العمل (Heffiner & Rentsch, 2001, pp: 471-490).
4. زيادة انغماس العاملين في المنظمة والعمل على منحهم فرصة للاشتراك في اتخاذ القرارات.
5. بناء جسور الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين(Roussenu & Sitkin, 1998, pp: 393-404).
6. فهم سلوكيات الإنسان والتنبؤ فيها، وكيفية التأثر فيها فإدارة الأفراد هـــي أكثر من مجرد تسيير العاملين واتخاذ القرارات ووضع حوافز، فالقيمـــة المضافة لأي فرد تكمن في البحث عن أفضل الـــسبل لتفجيـــر طاقاتـــه، وإمكانياته نحو العطاء والانجاز.

يرى(Steers & Porter, 1991) أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في تطــوير الإلتزام التنظيمي منها:

1. عوامل شخصية، وتتعلق بشخصية الفرد العامل، وقدرتــه علــى تحمــل مسؤولية العمل، وارتباطه النفسي بالمنظمة وتوقعاته عن العمل.
2. عوامل تنظيمية: وهي عوامل تتعلق بخبرات الفرد العلمية كالاســتقلالية وتماسك أعضاء جماعة العمل، والإشراف المباشر، والتغذية الراجعة.
3. عوامل غير تنظيمية: وتركز على مدى توافر فرص عمل بديلــة للفــرد العامل بعد قراره الأولي الالتحاق بالمنظمة، وعنــدما تكــون الرواتــب المتحققة من الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه الموظف فــي منظمتــه فإن ذلك يعطيه تبريرا معقولا لقراره الأول، أو عندما لا تكــون هنــاك فرص عمل لاحقه من شأنها تغيير قراره الأول.

إن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيـــادة الانتماء والالتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالـــة غمــوض أدوار العاملين.

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية:

تُعد العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها ."والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة (الخشروم، 2001).

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها :الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية القائمة على البيروقراطية، ومشاعر الظلم، و التهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي

بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية (السعود، وسلطان، 2009).

ورغم أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أعم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة الحكومية، فإن إهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل إهتمام أقل في القطاع الحكومي، وإذا كانت أدبيات إدارة الأعمال في العالم الغربي لم تعط متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع الحكومي، فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضاً لم يبتعد كثيراً عن تلك الحالة، مما يحتم ضرورة الإهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تُؤثِّر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي (الفضلي، والعنزي، 2007).

وقد ذكر (حامد، 2003) المكونات الهيكلية لوجود عدالة الإجــراءات يــرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية:

1- قاعدة الإستئناف: بمعنى وجود فرص للإعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
2- قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
3- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرار وجهات نظر أصــحاب العلاقة.
4- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير علــى مجريات عملية إتخاذ القرارات.
5- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
6- قاعدة الإنسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

ويشير (خليفة، 1998) إلى وجود علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائيــة وحجم الإنخراط التطوعي، حيث أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة فــي مــستويات العدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة في مستوى الانخراط في الــسلوكيات التطوعيــة،

فمجرد شعور الموظف بعدالة إجراءات تقييم ومتابعة جهوده يدفعه لترجمة ذلك الشعور إلى مزيد من الممارسات التطوعية.

وأشار (العامري، 2002) إلى أن أهمية معرفة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من النتائج الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة والمتمثلة:

1. الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة.
2. المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها والإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية في المنظمة.
3. الإسهام في تحسين القدرة على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

وبرزت الحاجة إلى دراسة سلوك المواطنة التنظيمي داخل التنظيمات لعدة أسباب منها: (حامد، 2003)

1. سيطرة المنظمات على جوانب الحياة الإنسانية في المجتمعات المعاصرة.
2. ظهور أنماط التفاعل الإنساني المختلفة الذي يؤثر على كفاية الأفراد والجماعات وفعالية المنظمة.
3. وجود فجوة بين الجوانب المثالية داخل المنظمات وواقع السلوك للأفراد.
4. وجود فجوة بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة التي يعملون بها.
5. تأثر السلوك بالعمليات والنشاطات المرتبطة بالمنظمة.
6. تعدد الآراء والمعتقدات الفكرية والتأثر بالقيم والمبادئ التي لها تأثير كبير على الأفراد.

وحسب نظرية (Adams) للمساواة إن أداء الموظف في المنظمة قد يزيد أو يقل حسب نظرة الموظف للمكافآت العادلة في العمل وعلى أساس هذه النظرة فان احتمال سلوكيات المواطنة التنظيمية قد يزيد كلما ذاد إدراك الموظف للعدالة، إن عدم العدالة التي يشعر بها الموظف تحول علاقة الموظف مع المنظمة من علاقة

تبادل اجتماعي (أي التزام مبني على الثقة)، إلى علاقة تبادل اقتــصادي أو علاقــة منفعة حيث يقوم الموظف بما هو مطلوب فقط. (العطوي، 2007).

وتطرق (Niehoff & Moorman, 1993) إلى وجود ارتبــاط بــين إحــساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، وكذلك وجد أن هناك ارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمي وعدالة التوزيع

وتُعد العدالة التنظيمية عاملاً مؤثراً وقوياً على سلوكيات المواطنة التنظيميــة حيث أن الاهتمام بها، يساهم في زيادة وتفعيل هذه السلوكيات، مما يحفز الإدارة في أن تسعى إلى تحقيق العدالة في عائد العمل من خلال استطلاع آراء العاملين حــول عوائد العمل، لارتباطها بحاجات العاملين، ومدى تحقيق نظم العوائد للعدالة الداخلية والعدالة الخارجية (حامد، 2003).

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر العدالة التنظيمية في المواطنة التنظيمية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها.

أ. الدراسات العربية:

أجرى (أبازيد،2010) دراسة بعنوان" اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن " سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثرة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. وشملت عينة عشوائية (328) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي جاءت بدرجة متوسطة. ووجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

كما قامت (أبو جاسر، 2010) بدراسة بعنوان "أثر إدراك العـاملين للعدالـة التنظيمية على الأداء السياقي المتمثلة بالالتزام التنظيمـي والمواطنـة التنظيميـة. وتكونت العينة من (311) موظفا من موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلـسطينية، تم اختيارهم عشوائيا من كافة الوزارات وعددها (22) وزارة من مـوظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعـة مـن إدراك الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية ودرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي والعدالـة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتـزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وأظهرت عدم وجود فروق فـي إدراك المـوظفين للعدالة التنظيمية تعزى للجنس والخبرة.

وأجرت كل من (الخلايلة وسعادة، 2010) دراسة بعنوان" درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها" هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، تكونت عينة الدراسة من (256) معلمًا ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أداتيها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (0.37)، وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47)، ويليه الدافع الإلهامي (0.36)، بينما إنتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الإعتبارية الفردية، والإستثارة الفكرية.

وأجرى(الشتري،2010) دراسة بعنوان" العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية: دراسة ميدانية على وزارة الخدمة المدنية فرع منطقة مكة المكرمة" وهدفت

إلى تحديد ما يعرفه الموظفون العاملون في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية عن العدالة التنظيمية بجوانبها المختلفة، واستخدم الباحث في إعداد الجــزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقــت الدراســة علـــى(66) موظفاً من موظفي وزارة الخدمة المدنية (فرع منطقة مكة المكرمة)، وكانــت أهــم نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مــدى اتجاهــات أفــراد عينـــة الدراسة على أنه تتم ممارسة العدالة التنظيمية بدرجات متباينة بمقر عملهم، وهــذه الفروق تعزى إلى كل من العمر، والمرتبة الوظيفية، والراتب، وكانت أهم توصيات الدراسة العمل على تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين، وذلك حسب كفاءتهم وأدائهم في العمل، ونشر روح التعاون والتآلف بين الموظفين ورؤسائهم والعمــل كفريـــق واحد، وكذلك زيادة دور العلاقات الإنسانية من أجل رضا الموظفين عــن عملهــم وزيادة الشعور بالعدالة التنظيمية.

وأجرى (الخشروم، 2010) دراسة بعنوان"دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي" وهدفت إلى دراسة عدالة التعاملات وضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، وتحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات ومدى إرتباطها بضغوط صراع الدور، ومعرفة الأثر بين عدالة التعاملات وصراع الدور، وقد طُبِّقتِ الدراسة على عينة تعدادها (180) عنصر تمريض يعملون في مستشفى حلب الجامعي، وتوصل البحث إلى عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التعاملات وصراع الدور، كما أظهرت النتائج وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات الممرضين لعدالة التعاملات، تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وأجرى كل من (السعود، وسلطان، 2009) دراسة بعنوان" درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين، من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (2905) أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس، دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وأجرت (الهولي،2009) دراسة بعنوان" سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجية بدولة الكويت" وهدفت إلى التعرف علي مدى توافر محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في المستويات الإدارية قيد هذه الدراسة من خلال قياس (الرضا الوظيفي، والإنتماء التنظيمي، والقيادة، وجودة الأداء) ومسببات هذا السلوك في كل من مجتمع البحث بشكل عام ووفقا للتنظيم الإداري وتحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية وجودة الأداء وبين جودة الأداء والأنماط القيادية واتبعت الباحثة المنهج الوصفي قد إختارت عينة قوامها (288)تم إختيارها بالحصر الشامل تمثل الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمعلمين ومعلمات بالطريقة الطبقية العشوائية من المناطق التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت وأهم النتائج النسبة المئوية لسلوك المواطنة التنظيمية للعينة الكلية (17،85%) ولعينة الإدارة العليا (75،71%) ولعينة الإدارة التنفيذية (95،84%) ولعينة المعلمين (58،85%) وتتقارب سلوك المواطنة التنظيمية بين الأنماط القيادية(الديمقراطي-الدكتاتوري-الفوضوي) من حيث السلوك المواطنة وتأثرها علي تحقيق المرؤوسين للتعليمات الخاصة بجودة الإشراف والتوجية.

وأجرى (البشابشه، 2008) دراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية" هدفت إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام إستبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على

أفراد عينة الدراسة، بلغ عدد العاملين في المؤسسات العاملة التي خضعت للدراسة(6815) موظّفاً وموظّفةً وتم اختيار عيّنة طبقّية عشوائيّة تمثل (15%) من كل طبقة في كلّ مؤسّسة وبلغ تعدادها الصافي (919) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصّورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة. وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

وأجرى (المحارمة،2008) دراسة بعنوان" سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية" وهدفت إلى التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في دولة قطر، وشملت عينة الدراسة (266) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصّورات العاملين لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس والخبرة.

وأجرى(الفضلي والعنزي،2007) دراسة بعنوان" العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية" وهدفت إلى التعرف إلى مستويات مجموعة من المتغيرات التنظيمية (إهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة، والعدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملي). كما سعت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، واهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالإدارة)، وذلك وسط قطاع الإدارة الحكومية في دولة الكويت، وتشكلت عينة الدراسة من (182) موظفاً وموظفة، يعملون في ست جهات حكومية كويتية تخضع كلها لقانون الخدمة المدنية، وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، وأهمها إنخفاض مستويات إعتراف العاملين الذكور باهتمام القيادة، إضافة إلى إنخفاض مستويات ثقة العاملين الذكور بالإدارة أو القيادة مقارنة بالإناث العاملات. وإنخفاض إحساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بإحساس العاملات

الإناث، ووجود علاقة عكسية واضحة ما بين المؤهــل العلمـــي، ومـــدة الخبـــرة، وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية. كما يلعب متغيري الثقة بالقيادة، واهتمام القيـــادة بالعاملين الدور الأساسي على مستوى التأثير بمستويات إحساس العاملين بالعدالـــة التنظيمية وسط بيئة عينة الدراسة. وتتأثر العدالة الإجرائية بإهتمام القيادة بالعاملين، مقابل تأثر عدالة التعامل بالثقة بالقيادة بالدرجة الأولى.

وأجرى (العطوي، 2007) دراسة بعنوان" أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة القادسية" وهدفت الدراسة إلى إختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الاداء في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية، وقد تم إستخدام أداة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (46) إستبانه تم إستلام (44) إستبانه واحدة منها غير صالح للتحليل وبذلك فقد إستخدم في عملية التحليل (43) إستبانه، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي.

أما دراسة (الفهداوي، 2005)، فجاءت بعنوان" علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحوّلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك/الأردن". لقد هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحوّلي في الدوائر الحكومية لمدينة الكرك، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من (342) موظفاً، يمثلون نسبة (37،2%) من مجتمع الدراسة. وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطيه قوية ومهمة بين المواطنة التنظيمية والتغيير التحولي على الصعيد الكلي والأبعاد المنفردة.

وفي دراسة قام بها (القطاونه، 2003) بعنوان " تأثيرات العدالة التنظيمية فـــي الولاء التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية فـــي الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكـــرك، الطفيلـــة، معان). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الـــدوائر الإداريـــة لمراكـــز المحافظات المبحوثة وعددهم (2444) موظفاً من الذكور والإنـــاث، ضـــمن (18) دائرة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (700) موظفاً وموظفة. شـــكلت

ما نسبته (28.6%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات علـــى أعــضاء العينة، فاسترجعت (631) استبانة شكلت ما نسبته (25.8%) من مجتمع الدراســـة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتيـــة: إن تـــصورات المبحـــوثين إزاء العدالـــة التنظيمية كانت بدرجة متوســـطة، وهناك أثر ذو دلالة إحـــصائية لأبعـــاد العدالـــة التنظيمية في الولاء التنظيمي، وهناك فروقات ذات دلالة إحصائية بـــين تـــصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة، الراتـــب، العمر).

وأجرى (حامد، 2003) دراسة بعنوان" اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية" وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركات البترول. وقد طُبَقتِ الدراسة على عينة تعدادها (378) من العاملين في الهيئة المصرية العامة للبترول، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة (العامري،2002)، فجاءت بعنوان " الـــسلوك القيـــادي التحـــويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، حيث هدفت الدراســـة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي في الأجهـــزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما.وقد أشارت نتائج الدراسة إلـــى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة متدن في تلك الأجهزة، كمـــا أن الـــسلوك القيادي التحويلي لايرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين. وكشفت النتائج أيضا عـــن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وســـلوك المواطنـــة التنظيمية. لكن العلاقة بين العوامل الشخصية وهذين النمطين من السلوك بأبعادهمـــا المختلفة ضعيفة نوعاً ما.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى يافوس(Yavuz, 2010) دراسة بعنوان "The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment" هدفت إلى التحقق من أثر تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. هذه الدراسة من نموذج المسح العام. وتكونت عينة الدراسة من(445) معلماً ممن يعملون في قونية بتركيا(Konya، Turkey) خلال السنة الدراسية(2008 – 2009) تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأشارت النتائج إلى وجود اثر للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية في الإلتزام الوجداني والاستمراري والمعياري للمنظمة. وأوصت الدراسة بمراجعة ممارسة العدالة التوزيعية والتفاعلية والإجرائية لدى المعلمين في المدارس.

وأجرى يلمز(Yilmaz, 2010) دراسة بعنوان" Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish" وهدفت إلى تحديد تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة حول العدالة التنظيمية وعما إذا كانت هذه التصورات تختلف تبعاً للنوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة، والفرع، والمؤهل العلمي، وعدد الطلاب، وعدد المدرسين. وتكونت عينة الدراسة من(222) معلماً من معلمي المدارس العامة في إقليم كوتاهيا بتركيا. وقد تم جمع البيانات من خلال استخدام مقياس العدالة التنظيمية. ولتحليل البيانات، تم استخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل التباين(ANOVA). ووفقا للنتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة، وأن تصورات المشاركون إيجابية حول العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية. واختلفت المفاهيم وفقا لأعمارهم، ولصالح العمر الأكبر، والخبرة، ولصالح من تتراوح خبرتهم بين(6-10) سنوات، ولنوع المدرسة ولصالح المدارس الابتدائية، ولعدد الطلاب، ولصالح المدارس التي عدد طلابها اقل. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والفرع(التخصص) وعدد المدرسين.

وأجرى بودسكوف وآخرون(Podsakoff et al., 2009) دراسة بعنوان " Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future

Research" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواءً على المستوى الفردي أو التنظيمي، وشملت عينة الدراسة (168) يعملون في (38) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال (تقييم الأداء، والمكافآت، ومعدل دوران العمل، والغياب)، وعلى المستوى المنظمي من خلال (إنتاجية المنظمة، الكفاءة والإنتاجية، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية في تقييم الأداء، والمكافآت، ومعدل دوران العمل، والغياب، ووجود أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في إنتاجية المنظمة، والكفاءة والإنتاجية، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف.

وأجرى جيجاني(Chegini, 2009) دراسة بعنوان" The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعادها وسلوك المواطنة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطبيق استبانتين واحدة للعدالة التنظيمية والأخرى لقياس سلوك المواطنة على عينة تكونت من(300) من الموظفين الحكوميين بإيران. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية بأبعادها(العدالة التوزيعية والعدالة السياسة، والعدالة الفردية والعدالة الإعلامية) وسلوك المواطنة.

وأجرى إيشاك وعلام(Ishak & Alam, 2009) دراسة بعنوان" The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study" "أثر النظرية التبادلية بين القائد والأتباع في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" وهدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع في المؤسسات المصرفية في ماليزيا، وشملت عينة الدراسة (330) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر للعدالة التوزيعية والإجرائية في بُعد الإيثار

وفي دراسة قام بها أساغري وآخرون (Asagri, et al., 2008) بعنوان" The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors " العلاقة بين نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي وسلوك المواطنة التنظيمية" وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (220) من العاملين في المؤسسات التربوية في إيران إذ تناولت الدراسة النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي. كما بحثت الدراسة اثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها على علاقة إيجابية ودالة إحصائيا بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الأقوى كانت لبعد تحديد الرؤية وتوضيحها، بينما حاز بعد الاستثارة الفكرية على قوة الارتباط الأقل. كما لم تتوصل الدراسة إلى وجود اثر للعلاقات التبادلية بين القائد والعاملين على العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام تشن وتشانغ(Chen & Chung, 2007) بدراسة بعنوان " The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance""أثر النمط القيادي التحويلي لمديري المدارس في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي"، وهدفت إلى التعرف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي. استعمل الباحث استبانه القيادة متعددة العوامل MLQ لتعرف درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وأداة أخرى لتعرف درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (748) معلمًا يعملون في (58) مدرسة من المدارس الثانوية المهنية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للنمط القيادي التحويلي بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي. كما ظهرت العدالة التنظيمية ومستوى الثقة السائدة في المدرسة كعوامل وسيطة في تلك العلاقة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى العلاقة غير المباشرة للنمط القيادي التحويلي، ومستوى الإنجاز التنظيمي وقد لعبت العدالة التنظيمية دورا وسيطا فيها.

وأجرى كل من سيرمر(Cremer, 2005) دراسة بعنوان" Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification" "أثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي"، هدفت إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي، وقد تم استخدام الباحث أداة لقياس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والرغبة في التعاون وإدراك العاملين للتماثل، وقد تكونت عينة الدراسة من(241) مبحوثاً في كبرى المنظمات الصناعية في فرنسا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، وأنه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يؤدي تعاون أفضل وبالتالي تماثل أفضل.

دراسة ديبولا (Dipaola, 2005)، بعنوان " Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students""المواطنة التنظيمية وإنجاز الطلبة". حيث قام الباحث بمراجعة مفهوم المواطنة التنظيمية وتطبيقه على 97 مدرسة من المدارس الثانوية في ولاية أوهايو الأمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى بيان الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وإنجاز الطلبة في تلك المدارس، ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين إنجاز الطلبة في الامتحانات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

دراسة غوتام وزملائه (Gautam et al., 2004)، جاءت بعنوان" Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment In Nepal" "سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في نيبال". قام الباحثون في هذه الدراسة باختبار هيكلة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في نيبال، من خلال استبانة وزعت على عينة من 450 موظفاً يعملون في خمسة منظمات نيبالية. وقد بينت نتائج الدراسة إن بعدي الإيثار والطاعة (من أبعاد المواطنة التنظيمية) تتماثل مع النمط الغربي في المواطنة التنظيمية، وبينت الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام العاطفي والإلتزام الأخلاقي من جهة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة بين الإلتزام المستمر/ المحسوب وبعد الإيثار فى المواطنة التنظيمية.

دراسة راين (Ryan, 2002) جاءت بعنوان" Work Values and Organizational Citizenship Behavior: Values that Work for Employees and Organizations" "قيم العمل وسلوك المواطنة التنظيمية: قيم العاملين والمنظمة". قام الباحث في هذه الدراسة باختبار السؤال التالي: لماذا ينخرط العامل في أعمال تؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي مع أنه لا يكافأ عليها من قبل إدارته ولا يعترف له بها؟. ويرى الباحث انه يمكن إجابة هذا السؤال من خلال معرفة مدى التزام العامل بأخلاقيات العمل البروتستانتية (الواردة بالتعليمات البروتستانتية) Protestant Work Ethics (PWE). وقام الباحث بتحليل العلاقة بين الإلتزام بأخلاقيات العمل البروتستانتية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعدين من أبعاد أخلاقيات العمل هما العمل الجاد Hard work وبعد الإستقلالية Independence.

دراسة كيلي وزميليه (Kelly et al., 2002) جاءت بعنوان " A busive Supervision and Subordinates Organizational Citizenship Behavior" "الإشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين"، حيث قام الباحثون باختبار العلاقة بين إدراك المرؤوسين للإشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وقد استخدم الباحثون عينة من 373 من العاملين الحرس الوطني الجوي الأمريكي ومشرفيهم العسكريين. وبينت نتيجة الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية خارج أوقات العمل الرسمي، وأن هذه العلاقة تضعف أثناء العمل الرسمي وذلك عند ممارسة الإشراف التعسفي.

دراسة (Fok, 2000) جـــاءت بعنـــوان " The relationship Between Equity ، Organizational citizenship Behavior، strength، Growth Need،Sensitivity and perceived outcomes in the Quality Environment: A study of Accounting professionals" "العلاقة بين الإحساس بالعدالة وقـــوة حاجـــة النمـــو وسلوك المواطنة التنظيمية والمخرجات المدركة في البيئة النوعية"، حيث اشـــتملت الدراسة على عينة من المحاسبين الإداريين والمتخصصين والبـــالغ عـــددها (85) عضواً، ضمن منظمات متعددة فلي مدن الشمال في الولايات المتحـــدة الأمريكيـــة،

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإحساس بالعدالة وقوة الحاجة إلـى النمو وغلى سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الارتباط مـع المخرجـات التـي يدركها المبحوثين، وهذه العلاقة إيجابية تصاعدية، تعتمـد علـى ارتبـاط الإدراك الإيجابي للمبحوثين بمدى المخرجات التي يحصلون عليها.

دراسة باربتو وزملائه (Barbuto, et al., 2001) جاءت بعنوان "" Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Agricultureal Co-Op Workers"اختبار الدوافع الضمنية لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في التعاونيات الزراعية"، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مصادر الدافعية وسلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم الباحثون في الدراسة استبانة بحثية تم توزيعها على عينة من (175) فرداً من العاملين في (31) فرعاً من شركات التعاونيات الزراعية في ولاية الوسط الغربي الأمريكية. وكان المستوى التعليمي لأفراد العينة الثانوية العامة، و20% منهم حاصلين على درجة الدبلوم. وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إشباع الدوافع بأنواعها الداخلية والخارجية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (Rahim, 2000) جاءت بعنوان" Do Justice perceptions influence styles of Handling conflict with supervisors? What Justice perceptions، precisely" " العلاقة بين تـصورات المـوظفين للعدالـة التنظيميـة، والأسـاليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتضارب وفي إدارة النـزاع مـع المـشرفين"، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تـصورات المـوظفين للعدالـة التنظيميـة، والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتـضارب وفـي إدارة النـزاع مـع المشرفين، حيث اشتملت الدراسة على عينة بلغ تعدادها (202) عـضواً وتوصـلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، لهـا تـأثير ايجابي واضح في أساليب إدارة النزاع (التعاون، والمساومة، والتجنب) وأوضحت الدراسة بأن العدالة في التعاملات، لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع.

دراسة أجراها لـي (Lee, 2000) جـاءت بعنـوان" An Empirical study of organizational Justice as a Mediator of the relationships among Leader-

and ، organizational commitment Member Exchange and Job satisfaction "Turnover intentions in the lodging industry "العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفندقة"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياتهم، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (562) عضواً من العاملين في فندقين تم اختيارهما من أصل (4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، كما وبينت الدراسة عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وأن هناك أثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور رئيسي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية القائمة بين الرئيس والمرؤوسين التعاوني وأن العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة، في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية دراسة العدالة التنظيمية، حيث ركزت دراسة (السعود، وسلطان، 2009) على دراسة درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وتناولت دراسة (البشابشه، 2008) دراسة أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية لكنها استخدمت أبعاد للعدالة تختلف عما استخدمته هذه الدراسة. كما تناولت دراسة (العطوي، 2007) اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. وتناولت دراسة (الشتري،2010) العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية: دراسة ميدانية على وزارة الخدمة المدنية فرع منطقة مكة المكرمة

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تتعلق بالمواطنة التنظيمية فقط ركزت دراسة (أبازيد، 2010) على اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في

مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، كما ركزت (الخلايلة، وسعادة، 2010) على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، وتناولت دراسة (الهولي، 2009) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجية، كما ركزت دراسة (الفهداوي، 2005) على علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحوّلي، وتناولت دراسة (العامري، 2002) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. ولم نجد أية دراسة قد تناولت العدالة التنظيمية، وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، أما دراسة (أبو جاسر، 2010) فتناولت إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي المتمثلة بالالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية. لكن ما يميّز هذه الدراسة، هو الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدِّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الأطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام(SPSS. V.16.1) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغ تعدادهم (5742) موظفاً، في ضوء إحصائيات النشرة الدورية لديوان الخدمة المدنية في منطقة تبوك بتاريخ 2011/10/15.

جدول (1)

بيان بأسماء الجهات الحكومية بمنطقة تبوك

الرقم	اسم الجهة	عدد الموظفين
1.	أمارة منطقة تبوك	226
2.	أمانة منطقة تبوك + القسم النسوي	640
3.	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك	275
4.	الإدارة العامة لتعليم البنات بمنطقة تبوك	193
5.	مكتب الإشراف والتوجيه + القسم النسوي	223
6.	الأحوال المدنية بمنطقة تبوك + الفرع النسوي	69
7.	الإدارة العامة للطرق والنقل بمنطقة تبوك	42
8.	المديرية العامة للبريد بمنطقة تبوك	53
9.	المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة تبوك	993
10.	فرع وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بمنطقة تبوك	92
11.	جميعه الهلال الأحمر السعودي.	35
12.	فرع وزارة المياه بمنطقة تبوك	450

13. البنك الزراعي بمنطقة تبوك	121
14. بنك التسليف بمنطقة تبوك	48
15. هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة تبوك	139
16. هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة تبوك	37
17. فرع وزارة الإعلام بمنطقة تبوك	45
18. فرع وزارة العدل بمنطقة تبوك	533
19. هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بمنطقة تبوك + الفروع	252
20. فرع وزارة التجارة بمنطقة تبوك _ مختبر الجودة حالة عمار	62
21. فرع وزارة الزراعة بمنطقة تبوك + المحجر الزراعي حالة عمار	78
22. مكتب العمل بمنطقة تبوك + الوجه	68
23. الضمان الإجتماعي بمنطقة تبوك	79
24. الإدارة العامة لكليات التربية بمنطقة تبوك	35
25. فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطني بمنطقة تبوك + الفروع + الجمارك	234
26. فرع مصلحة الزكاة والدخل بمنطقة تبوك + الفروع	48
27. فرع التأمينات الإجتماعية بمنطقة تبوك + منطقة الوجه	35
28. البنك العقاري بمنطقة تبوك	59
29. المعهد الثانوي التجاري بتبوك	78
30. المعهد الثانوي للمراقبين الفنيين بتبوك	85
31. مركز التدريب الفني والتعليم المهني بتبوك	76
32. أمارة حالة عمار	9
33. أمارة محافظة ضباء	25
34. أمارة محافظة الوجه	29
35. أمارة محافظة أملج	26
36. أمارة محافظة تيماء	23
37. أمارة محافظة حقل	22
38. بلدية ضباء	29
39. بلدية الوجه	26
40. بلدية أملج	45
41. بلدية تيماء	24
42. بلدية حقل	27
43. المجمع القرويين ببئر بن هرماس	26
44. المجمع القروي بالبدع	28
45. المجموع	5742

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل(10%) من خلال القوائم من مجتمع الدراسة وبلغ عددها(574) موظفاً وموظفة من العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت(529) استبانة، وتم استبعاد(13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل(516) استبانة لتشكل ما نسبته(9%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(89.9%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم(2) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	**فئات المتغير**	**العدد**	**النسبة المئوية**
العمر	30 سنة فأقل	126	%24.4
	31-40 سنة	215	%41.7
	41-50 سنة	99	%19.2
	51 سنة فأكثر	76	%14.7
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	28	%5.4
	نائب مدير إدارة	73	%14.2
	رئيس قسم	169	%32.8
	موظف	246	%47.6
الخبرة	5 سنوات فأقل	109	%21.1
	6-10 سنوات	132	%25.6
	11-15 سنة	198	%38.4
	16 سنة فأكثر	77	%14.9
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	129	%25
	بكالوريوس	343	%66.5
	دراسات عليا	44	%8.5
الجنس	ذكر	380	%73.6
	أنثى	136	%26.4

يظهر من الجدول (2) أن الفئة العمرية (31-40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (41.7%) يلي ذلك الفئة العمرية(30 سنة فأقل) بنسبة(24.4%) من أفــراد عينــة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية(41-50 سنة) بنسبة(19.2%) فــي حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريـــة (51 سنة فأكثر) بنسبة(14.7%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (66.5%)مــن الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (25%) مــن حملــة دبلــوم متوســط، و(8.5%) من الحاصلين على دراسات عليا.

ويوضح الجدول (2) أنّ أغلبيّة العيّنة هم من الذكور حيــث بلــغ عــددهم (380) بنسبة (73.6%) من مجموع أفــراد عيّنــة الدراســة، فــي حــين بلغــت نسبــة الإناث (26.4%) من المجموع الكّليّ للعيّنة.

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي للمبحوثين فقد وجد أن (47.6%) يعملــون بوظيفة موظف، وأن (32.8%) يعملون بوظيفة رئيس قسم، وأن (14.2%) يعملون بوظيفة نائب مدير إدارة، في حين أن (5.4%) يعملون بوظيفة مدير إدارة.

كما وجد أن (38.4%) من المبحوثين ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة(11-15 سنة)، يلي ذلك المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (6-10 سنوات) بنــسبة(25.6%) من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل) بنسبة(21.1%)، وأخيراً جاءت فئــة الخبــرة (16 ســنوات فــأكثر) بنسبة(14.9%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف، والإطلاع على الجانــب النظــري لموضوعي العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بأبعادها المختلفة، وفيما يأتي توضح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية، أو الشخصية، والوظيفية. (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهــل العلمــي، والمــسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن (50) فقرة وتوزعت الفقرات لتشمل المتغيـــرين (المـــستقل، والتابع) بمختلف أبعادهما وكما هي موضحة أدناه.

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية: وتقيسه الفقرات من (1-30)، وتم الاعتمـــاد في تطوير هذه المجموعة من الفقرات بترجمة، وتعديل، وتطـــوير مجموعـــة مـــن الاستبيانات التي صممها كل من(البشابشه، 2008؛ العطـــوي، 2007؛ القطاونـــه، 2003؛ Niehoff and Moorman, 1993؛ Rahim, 2000؛ Cropanzano Greenberg, 1997) ويتضمن خمسة مقاييس فرعية لقياس العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعـــاملات، والعدالـــة التقييميـــة، والعدالـــة الأخلاقية).

المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية: وتقيسه الفقرات من (31-50) وتم صياغة، وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (الهـــولي، 2009؛ الفهـــداوي، 2005؛ العـــامري،2002؛ Podsakoff et al, 1990؛ Asagri, et.al, 2008)، وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي، وهى –تنطبق دائما- تنطبق غالبا- تنطبق أحيانا- تنطبق نادرا- لا تنطبق إطلاقـــا. واعتبر الباحث مدى المتوسط الحـــسابي (1-2.49) دالاً علـــى مـــستوى تـــصور منخفض، ومن (2.5- 3.49) دالاً على مستوى تصور متوســـط، ومـــن (3.5- 5) دالاً على مستوى تصور مرتفع. والجدول (3) يبـــين متغيـــرات الدراســـة وأرقـــام الفقرات التي تقيسها.

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	البعد
1-30	العدالة التنظيمية
1-6	العدالة التوزيعية
7-12	العدالة الإجرائية
13-18	عدالة التعاملات
19-24	العدالة التقيمية
25-30	العدالة الأخلاقية
31-50	سلوكيات المواطنة التنظيمية
31-34	فضائل المواطنة العامة
35-38	الإيثار
39-43	الضمير الحي
44-47	الكياسة واللطف
48-50	الروح الرياضية

3. 5 صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على (6) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، ومن ذوي الاختصاص الفني، والأكاديمي في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة، وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبعد الإطلاع على أراء المحكمين تم تعديل محتوى خمس فقرات، وحذف فقرة واحدة، ودمج فقرتين، لتكون أكثر وضوحاً، وفهماً لبقية أفراد مجتمع الدراسة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من(25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	Alpha
1	العدالة التوزيعية	6-1	0.88	0.87
2	العدالة الإجرائية	12-7	0.89	0.86
3	عدالة التعاملات	18-13	0.85	0.84
4	العدالة التقيمية	24-19	0.87	0.82
5	العدالة الأخلاقية	30-25	0.86	0.83
5-1	العدالة التنظيمية	30-1	0.90	0.91
1	فضائل المواطنة العامة	31-34	0.88	0.87
2	الإيثار	35-38	0.84	0.82
3	الضمير الحي	39-43	0.83	0.81
4	الكياسة واللطف	44-47	0.91	0.89
5	الروح الرياضية	48-50	0.81	0.80
5-1	سلوكيات المواطنة التنظيمية	50-31	0.89	0.90

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة، وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية)؟

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد العدالة التنظيمية

تسلسل الفقرات	أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6-1	العدالة التوزيعية	3.40	0.64	5	متوسط
12-7	العدالة الإجرائية	3.73	0.53	1	مرتفع
18-13	عدالة التعاملات	3.65	0.57	2	مرتفع
24-19	العدالة التقيمية	3.56	0.61	4	مرتفع
30-25	العدالة الأخلاقية	3.59	0.59	3	مرتفع
30-1	المتوسط الكلي	3.59	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول(5) أن المتوسط العام لأبعاد العدالة التنظيمية بلغ (3.59)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد العدالة التنظيمية، يتضح أن العدالة الإجرائية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.53)، يليه بعد عدالة التعاملات بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.57)، يليه بعد العدالة الأخلاقية

بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.59)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري (0.64).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك يشعرون بأنّ العدالة التنظيمية تمارس بشكل مرتفع، من خلال تطيق الإجراءات بشكل متساو وبدون تحيز، وتقييم الأداء السنوي والتقارير بناء على الأداء وما يبذلونه من جهد، وما يحققونه من انجازات، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أنهم ينظرون إلى مفهوم العدالة من منطلق أخلاقي وما يرتبط بالفضيلة الاجتماعية والإنسانية من أخلاق، فالعدالة بأبعادها المختلفة هي ذات أصول قيمية ونفسية، إضافة إلى أن لها أصولاً قانونية ووضعية، ولذلك فلها جذور وامتداد في إدراك الفرد وشعوره، وقد يكون ذلك على حساب المعطيات المادية والحقائق الملموسة في الواقع التنظيمي للعاملين.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد العدالة التوزيعية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير العدالة التوزيعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تتوافق متطلبات عملي في دائرتي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	3.33	1.02	6	متوسط
2	يتم توزيع الحوافز المالية على المرؤوسين في دائرتي بصورة عادلة.	3.40	1.04	4	متوسط
3	تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع المرؤوسين في المنظمة بصورة عادلة.	3.36	1.05	5	متوسط
4	يتناسب راتبي الشهري الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في عملي.	3.44	0.95	2	متوسط
5	تقدم لي دائرتي امتيازات مماثلة لما يحصل عليه غيري في منظمة أخرى، يؤدي عملاً مشابهاً لعملي.	3.43	0.99	3	متوسط
6	هناك تناسب بين ما أحصل عليه من الأجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية.	3.45	1.01	1	متوسط
6-1	**المتوسط الكلي**	**3.40**	**0.64**	-	**متوسط**

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العدالة

التوزيعية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحـــراف المعيـــاري (0.64)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة. كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على " هناك تناسب بـــين مـــا أحصل عليه من الأجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية"، جاءت بالمرتبـــة الأولـــى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.01)، بينما احتلت الفقرة (1) التـــي تنص على " تتوافق متطلبات عملي في دائرتي مع قدراتي الذاتية في الأداء" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.02).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد العدالة الإجرائية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير العدالة الإجرائية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7	يتم اتخاذ القرارات الإدارية من قبل المدير بطريقـــة غير محتجزة.	3.71	0.97	4	مرتفع
8	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من قبل المدير بعد جمع المعلومات الكافية.	3.99	0.74	1	مرتفع
9	تحرص إدارتي على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دون استثناء	3.88	0.94	2	مرتفع
10	يستمع متخذو القرارات لآراء المرؤوسين قبل اتخاذهم القرارات الخاصة بالعمل.	3.92	0.93	3	مرتفع
11	أتقبل القرارات الصادرة عن الرؤساء حينمـــا تكـــون عادلة حتى وأن جاءت في غير صالحي.	3.41	1.03	6	متوسط
12	أشعر بأن النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة حيال وظيفتي بالمنظمة عادلة.	3.47	1.01	5	متوسط
12-7	**المتوسط الكلي**	**3.73**	**0.53**	-	**مرتفع**

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العدالة الإجرائية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحـــراف المعيـــاري (0.53)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تنص علـــى "يـــتم اتخـــاذ القرارات المتعلقة بالعمل من قبل المدير بعد جمـــع المعلومـــات الكافيـــة"، جـــاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.74)، بينما احتلـــت

الفقرة (11) التي تنص على "أتقبل القرارات الصادرة عن الرؤساء حينما تكون عادلة حتى وأن جاءت في غير صالحي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.03).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد عدالة التعاملات:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير عدالة التعاملات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة.	3.83	0.94	2	مرتفع
14	يناقشني رؤسائي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملي.	3.94	0.87	1	مرتفع
15	أشعر بوضوح تعامل رؤسائي إزاء مكانتي الوظيفية خلال عملي بالمنظمة.	3.44	1.02	6	متوسط
16	يتعامل رؤسائي معي بكل اهتمام عند اتخاذهم قراراً متعلقاً بوظيفتي.	3.63	0.96	3	مرتفع
17	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون الجماعي بين المرؤوسين.	3.57	0.99	4	مرتفع
18	أشعر بعدالة تصرفات المشرف المباشر على عملي في حسم النزاعات بين المرؤوسين.	3.49	1.00	5	متوسط
13-18	**المتوسط الكلي**	**3.65**	**0.57**	-	**مرتفع**

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير عدالة التعاملات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.57)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (14) التي تنص على "يناقشني رؤسائي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (15) التي تنص على "أشعر بوضوح تعامل رؤسائي إزاء مكانتي الوظيفية خلال عملي بالمنظمة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.02).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد العدالة التقيمية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير العدالة التقيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
19	يقيم الرؤساء في دائرتي مرؤوسيهم من خلال معايير عادلة.	3.42	1.04	6	متوسط
20	أنا على معرفة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي في المنظمة.	3.51	1.00	5	مرتفع
21	هناك فرصة مهيأة للمرؤوسين للتظلم من التقييمات غير العادلة بحقهم.	3.54	0.98	4	مرتفع
22	أعتقد بأن جميع الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية.	3.69	0.97	1	مرتفع
23	تهيئ الإدارة العليا مجالات تدريبية مستمرة للمرؤوسين للارتقاء بأدائهم بناءاً على نتائج التقييم.	3.64	0.99	2	مرتفع
24	يساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في دائرتي على معرفة أوجه القوة والضعف في أدائي.	3.56	0.97	3	مرتفع
24-19	**المتوسط الكلي**	**3.56**	**0.61**	-	**مرتفع**

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العدالة التقيمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.61)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "أعتقد بأن جميع الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (19) التي تنص على " يقيم الرؤساء في دائرتي مرؤوسيهم من خلال معايير عادلة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.04).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد العدالة الأخلاقية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير العدالة الأخلاقية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	تأخذ إدارتي في اعتبارها السلوك الأخلاقي لأعضائها عن إسناد المناصب الإدارية لهم.	3.46	1.03	5	متوسط
26	تحرص إدارتي على غرس القيم الأخلاقية في نفوس أعضائها.	3.86	0.98	1	مرتفع
27	تنعكس حقيقة العدالة في دائرتي من خلال الحرص على المزاوجة بين الأخلاق والقانون.	3.71	0.96	2	مرتفع
28	أشعر بأن السلوكيات المصاحبة للأنشطة الإدارية في دائرتي تنطوي على أبعاد العدالة الأخلاقية.	3.54	1.00	4	مرتفع
29	تنسجم كافة الإجراءات الإدارية في دائرتي مع مفهوم العدالة الأخلاقية.	3.39	1.04	6	متوسط
30	تركز دائرتي على ترسيخ مضامين العدالة الأخلاقية في السياسات الإدارية المستقبلية للمنظمة.	3.55	0.99	3	مرتفع
25-30	**المتوسط الكلي**	**3.59**	**0.59**	-	**مرتفع**

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العدالة الأخلاقية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.59)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (26) التي تنص على "تحرص إدارتي على غرس القيم الأخلاقية في نفوس أعضائها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.98)، بينما احتلت الفقرة (29) التي تنص على "تنسجم كافة الإجراءات الإدارية في دائرتي مع مفهوم العدالة الأخلاقية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.04).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك لمستوى المواطنة التنظيمية (فضائل المواطنة العامة، والإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللطف، والروح الرياضية)؟

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تسلسل الفقرات	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
34-31	فضائل المواطنة العامة	3.63	0.55	2	مرتفعة
38-35	الإيثار	3.54	0.62	5	مرتفعة
43-39	الضمير الحي	3.59	0.56	4	مرتفعة
47-44	الكياسة واللطف	3.62	0.55	3	مرتفعة
50-48	الروح الرياضية	3.78	0.52	1	مرتفعة
50-31	**المتوسط الكلي**	**3.63**	**0.53**	-	**مرتفعة**

يظهر من الجدول(11) أن المتوسط العام لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (3.63)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، يتضح أن الروح الرياضية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري (0.52)، يليها بعد فضائل المواطنة العامة بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.55)، يليها بعد الكياسة واللطف بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري (0.55)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الإيثار بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.62).

وتدل هذه النتيجة إلى أن العاملين لديهم استعداد لتطوير الشركات من خلال المساهمة في حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منهم، وكذلك تقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالدائرة ولديهم استعداد لأداء أنشطة أكثر من المطلوبة منهم وإطاعة واحترام قواعد العمل ولوائحه وإجراءاته حتى إذا لم يراهم أحد، يقدمون النصيحة الضرورية لزملائهم والتشاور معهم في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم ولديهم استعداد للعمل في ظل ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية

في منطقة تبوك وهي كما يلي:

أولاً: بعد فضائل المواطنة العامة:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير فضائل المواطنة العامة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
31	لدى العاملين في دائرتي الرغبة والاستعداد لحماية سمعتها.	3.73	0.99	2	مرتفعة
32	يبدي العاملون في دائرتي الحماس لاطلاع المواطنين والجهات الخارجية على الأخبار السارة عن دائرتي.	3.41	1.03	4	متوسط
33	يحرص العاملون في دائرتي على تقديم اقتراحات بناءة لتطوير عمل المنظمة.	3.76	0.94	1	مرتفعة
34	يحرص العاملون في دائرتي على حضور اجتماعات المنظمة.	3.61	1.00	3	مرتفعة
34-31	**المتوسط الكلي**	**3.63**	**0.55**	-	**مرتفعة**

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير فضائل المواطنة العامة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (33) التي تنص على "يحرص العاملون في دائرتي على تقديم اقتراحات بناءة لتطوير عمل المنظمة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (32) التي تنص على "يبدي العاملون في دائرتي الحماس لاطلاع المواطنين والجهات الخارجية على الأخبار السارة عن دائرتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.03).

ثانياً: بعد الإيثار:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الإيثار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
35	لدى العاملين في دائرتي الاستعداد لمساعدة زملائهم الجدد للتكيف مع بيئة العمل.	3.62	1.01	2	مرتفعة
36	لدى العاملين في دائرتي الاستعداد لمساعدة زملائهم في حل مشكلات العمل.	3.65	0.97	1	مرتفعة
37	لدى العاملين في دائرتي الاستعداد لتغطية مهام زملائهم عند الحاجة.	3.40	1.04	4	متوسط
38	لدى العاملين في دائرتي الاستعداد للتنسيق والتواصل مع زملائهم في العمل.	3.48	1.02	3	متوسط
35-38	**المتوسط الكلي**	**3.54**	**0.62**	-	**مرتفعة**

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الإيثار كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (0.62)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (36) التي تنص على "لدى العاملين في دائرتي الاستعداد لمساعدة زملائهم في حل مشكلات العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (37) التي تنص على "لدى العاملين في دائرتي الاستعداد لتغطية مهام زملائهم عند الحاجة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.04).

ثالثاً: بعد الضمير الحي:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الضمير الحي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
39	الإلتزام بأنظمة وإجراءات عمل المنظمة حتى لو لم تتم مراقبة تنفيذها.	3.68	0.94	1	مرتفعة
40	في حال القيام بالعمل نيابةً عن الآخرين، يتم ذلك بجدية، وبدون أخطاء.	3.59	0.99	3	مرتفعة
41	عدم الممانعة من الحصول على مهام وواجبات جديدة تتصف بالتحدي.	3.51	1.01	5	مرتفعة
42	بذل الجهد للحصول على المعرفة الذاتية لتطوير نوعية العمل في المنظمة.	3.56	0.96	4	مرتفعة
43	غالباً ما أصل إلى مكان العمل مبكراً، وابدأ بممارسته مباشرةً.	3.60	0.98	2	مرتفعة
43-39	**المتوسط الكلي**	**3.59**	**0.56**	-	**مرتفعة**

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الضمير الحي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.56)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (39) التي تنص على "الإلتزام بأنظمة وإجراءات عمل المنظمة حتى لو لم تتم مراقبة تنفيذها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (41) التي تنص على "عدم الممانعة من الحصول على مهام وواجبات جديدة تتصف بالتحدي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01).

رابعاً: بعد الكياسة واللطف:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الكياسة واللطف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
44	تجنب التطوال على حقوق الآخرين في حال وجود مكاسب مشتركة.	3.46	1.03	4	متوسطة
45	تجنب اتخاذ أي إجراء من شأنه إيذاء الآخرين.	3.66	0.97	2	مرتفعة
46	تجنب اتخاذ أي مبادرات قبل التشاور مع الأطراف المتأثرة بها.	3.73	0.92	1	مرتفعة
47	محاولة تجنب خلق مشكلات لزملاء العمل.	3.61	0.98	3	مرتفعة
47-44	**المتوسط الكلي**	**3.62**	**0.55**	-	**مرتفعة**

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الكياسة واللطف كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (46) التي تنص على "تجنب اتخاذ أي مبادرات قبل التشاور مع الأطراف المتأثرين بها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (44) التي تنص على "تجنب التنمر على حقوق الآخرين في حال وجود مكاسب مشتركة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.03).

خامساً: بعد الروح الرياضية:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الروح الرياضية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
48	تجنب إضاعة الوقت بالتذمر والشكوى حول المشكلات المبتذلة.	3.68	0.99	3	مرتفعة
49	تجنب تهويل وتضخيم المشكلات البسيطة.	3.91	0.88	1	مرتفعة
50	تجنب التشهير بأخطاء الآخرين والتقليل من مآثرهم وايجابياتهم.	3.75	0.96	2	مرتفعة
50-48	**المتوسط الكلي**	**3.78**	**0.52**	-	**مرتفعة**

يشير الجدول (16) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

الروح الرياضية كانت مرتفعة، إذ بلــغ المتوســط الحــسابي (3.78) والانحــراف المعياري (0.52)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (49) التي تــنص علــى "تجنب تهويل وتضخيم المشكلات البسيطة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.88)، بينما احتلت الفقرة (48) التــي تــنص علــى "تجنب إضاعة الوقت بالتذمر والشكوى حول المشكلات المبتذلة" المرتبــة الأخيــرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.99).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضــيات الدراســة، تــم إجــراء بعــض الاختبارات القبلية وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بــين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامــل تــضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التبــاين المــسموح بــه "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(17) إلى أنــه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجــاوز(10) وكانــت قيمــة التبــاين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتبــاط عــالٍ مــع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (17) والذي يحتوي علــى المتغيــرات المــستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكــل متغيــر، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل مــن(10) وتتــراوح(1.314 – 2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المــسموح " Tolerance" لجميــع المتغيــرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتواء Skewness	**معامل تقييم التباين (VIF)**	**التباين المسموح به Tolerance**	**المتغيرات**
0.370	1.404	0.313	العدالة التوزيعية
0.210	2.156	0.464	العدالة الإجرائية
0.266	1.314	0.561	عدالة التعاملات
0.337	2.160	0.463	العدالة التقيمية
0.287	2.263	0.418	العدالة الأخلاقية

ومن أجل التحقق من افتـــراض التوزيـــع الطبيعـــي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيـــرات، وكما يشير الجدول رقم (17) فإن قيمة معامل الالتواء لجميـــع متغيـــرات الدراســـة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـــق بـــالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدارسة.

مستوى دلالة F	**قيمة F المحسوبة**	**معامل التحديد R^2**	**درجات الحرية**	**المتغير التابع**
0.000	*111.16	0.623	(5، 510)	المواطنة التنظيمية
0.000	60.68*	0.472	(5، 510)	فضائل المواطنة العامة
0.000	*62.389	0.488	(5، 510)	الإيثار
0.000	*82.21	0.512	(5، 510)	الضمير الحي
0.000	*51.08	0.398	(5، 510)	الكياسة واللطف
0.000	*30.08	0.267	(5، 510)	الروح الرياضية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$))

يوضح الجدول رقم (18) صلاحية نموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظـــراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـــستوى دلالـــة($\alpha \le 0.05$) ودرجات حرية(5، 510)، حيث إن أبعاد العدالة التنظيميـــة تفـــسر(62.3%) مـــن التباين في بُعد(المواطنة التنظيمية)، كما تُفسر أيـــضاً(47.2%) مـــن التبـــاين فـــي بُعد(فضائل المواطنة العامة)، وتُفسر أيضاً(48.8%) من التباين في بُعـــد(الإيثـــار)،

وفسرت أبعاد العدالة التنظيمية (51.2%) من التباين في بُعد(الضمير الحي)، كما تُفسر أيضاً(39.8%) من التباين في بُعد(الكياسة واللطف)، وأخيراً فسرت أبعاد العدالة التنظيمية (26.7%) من التباين في بُعد(الروح الرياضية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد العدالة التنظيمية في تفسير الأبعاد التابعة للمواطنة التنظيمية وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية(التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقيمية، والأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك

أبعاد العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	0.191	0.030	0.261	*6.369	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.162	0.027	0.214	*6.067	**0.000**
عدالة التعاملات	0.072	0.028	0.107	**2.558	**0.011**
العدالة التقيمية	0.063	0.027	0.094	**2.336	**0.020**
العدالة الأخلاقية	0.095	0.031	0.135	*3.020	**0.003**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية) لها تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(6.369، 6.067، 3.020) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(عدالة التعاملات، والعدالة التقيمية) لها تأثير متوسط في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.558، 2.336) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص

على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العدالة التوزيعية	0.453	*7.572	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.546	*6.873	**0.000**
العدالة الأخلاقية	0.588	*4.476	**0.000**
عدالة التعاملات	0.624	*4.099	**0.000**
العدالة التقيمية	0.623	*3.303	**0.001**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.01)

وعند إجـــراء تحليـــل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـــوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية(التوزيعية، الإجرائية، التعـــاملات، التقيمية، الأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر مـــا مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(58.8%) من التبـــاين فـــي المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير العدالة التقيميـــة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.3%) من التبـــاين فـــي ســـلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية(التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في فضائل المواطنة العامة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد العدالة التنظيمية في فضائل المواطنة العامة بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك

أبعاد العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	0.200	0.043	0.195	*4.681	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.185	0.048	0.187	*3.845	**0.000**
عدالة التعاملات	0.127	0.051	0.123	**2.477	**0.014**
العدالة التقيمية	0124	0.045	0.136	*2.750	**0.006**
العدالة الأخلاقية	0.143	0.050	0.151	*2.857	**0.004**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية) هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في فضائل المواطنة العامة بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.681، 3.845، 2.750، 2.857) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (عدالة التعاملات) له تأثير في فضائل المواطنة العامة بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.477)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في فضائل المواطنة العامة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بفضائل المواطنة العامة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العدالة التوزيعية	0.318	*4.766	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.407	*3.822	**0.000**
العدالة الأخلاقية	0.442	*2.840	**0.005**
العدالة التقيمية	0.469	*2.745	**0.006**
عدالة التعاملات	0.472	**2.504	**0.013**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في فضائل المواطنة العامة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (40.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(44.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير العدالة التقيمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(46.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في فضائل المواطنة العامة كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في الإيثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد العدالة التنظيمية في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك

أبعاد العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	0.109	0.036	0.272	*6.339	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.215	0.045	0.230	*4.757	**0.000**
عدالة التعاملات	0.124	0.047	0.138	*2.631	**0.009**
العدالة التقيمية	0.109	0.040	0.113	*2.715	**0.007**
العدالة الأخلاقية	0.103	0.048	0.105	**2.131	**0.034**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة التقيمية) هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(6.339،4.757،2.631، 2.715) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(العدالة الأخلاقية) له تأثير في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.131)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العدالة التقيمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(48.8%) من في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك كمتغير تابع.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالإيثار من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العدالة التوزيعية	0.348	*6.493	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.431	*4.905	**0.000**
العدالة التقيمية	0.462	*2.883	**0.004**
عدالة التعاملات	0.475	*2.760	**0.006**
العدالة الأخلاقية	0.488	**2.398	**0.017**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في الضمير الحي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد العدالة التنظيمية في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك

أبعاد العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	0.259	0.047	0.259	*5.540	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.222	0.042	0.214	*5.335	**0.000**
عدالة التعاملات	0.122	0.042	0.134	*2.913	**0.004**
العدالة التقيمية	0.086	0.044	0.093	***1.557	**0.061**
العدالة الأخلاقية	0.119	0.049	0.124	**2.446	**0.015**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.540، 5.335، 2.913،) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(العدالة الأخلاقية) له تأثير في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.446)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، الأخلاقية) في الضمير الحي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(العدالة التقيمية) في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج

الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعـــاملات، التقيمية، الأخلاقية) في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد ســلوكيات المواطنــة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجــدول رقــم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مـــع متغيـــر العدالـــة التوزيعيـــة (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير عدالة التعـــاملات حيـــث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.9%) من التباين في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغيـــر تـــابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(العدالة التقيمية) على اعتبـــار أنـــه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بالضمير الحي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العدالة التوزيعية	0.378	6.645	0.000
العدالة الإجرائية	0.453	6.061	0.000
عدالة التعاملات	0.492	3.250	0.001
العدالة الأخلاقية	0.509	2.921	0.004

*ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(العدالة التقيمية)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعـــاملات، التقيميـــة، الأخلاقية) في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد العدالة التنظيمية في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك

أبعاد العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	0.262	0.047	0.247	*5.561	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.195	0.053	0.191	*3.679	**0.000**
عدالة التعاملات	0.171	0.048	0.183	*3.585	**0.000**
العدالة التقيمية	0.041	0.050	0.044	**0.827	**0.409**
العدالة الأخلاقية	0.065	0.055	0.066	**1.171	**0.242**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.01≥ α)   ** غير دالة إحصائيا على مستوى(0.05≥ α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.561، 3.679، 3.585) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(0.01≥ α). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية) ليس لها تأثير في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(0.827، 1.171)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(0.05≤ α).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05≤ α) لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(العدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية) في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك .

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بالكياسة واللطف من خلال أبعاد العدالة التنظيمية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العدالة التوزيعية	0.266	*7.948	**0.000**
العدالة الإجرائية	0.351	*5.790	**0.000**
عدالة التعاملات	0.391	*5.661	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(العدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.1%) من التباين في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(العدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد العدالة التنظيمية في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك

أبعاد العدالة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	0.163	0.044	0.211	*3.691	0.000
العدالة الإجرائية	0.111	0.039	0.139	*2.825	0.005
عدالة التعاملات	0.097	0.046	0.130	**2.090	0.037
العدالة التقيمية	0.031	0.040	0.044	***0.775	0.439
العدالة الأخلاقية	0.053	0.042	0.075	***1.280	0.201

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.01\leq \alpha$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.05\leq\alpha$)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($0.05\leq \alpha$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.691، 2.825) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($0.01\leq \alpha$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(عدالة التعاملات) له تأثير في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.090)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($0.05\geq \alpha$).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية) ليس لها تأثير في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(0.775، 1.280)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($0.05\leq \alpha$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(العدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية) في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بالروح الرياضية من خلال أبعاد العدالة التنظيمية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العدالة التوزيعية	0.206	*4.182	0.000
العدالة الإجرائية	0.240	*3.468	0.001
عدالة التعاملات	0.264	*2.756	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(العدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(30) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (24%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(26.4%) من التباين في الروح الرياضية بوصفها بعداً

من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(العدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

4. 3 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أنّ (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات، والعدالة التقيمية) لها تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(58.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير العدالة التقيمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.3%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة، وأخذ المدير بعين الاعتبار حاجات العاملين الشخصية، والاهتمام بحقوقهم الوظيفية، لتحقيق العدالة من جراء التقييم على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به العاملين، ويتمثل ذلك في مكافأة المدير جميع العاملين وفقاً لأدائهم. والحصول على الفرصة المناسبة للترقية، وممارسة عملية التقييم من خلال معايير عادلة بعيداً عن العلاقات الشخصية، يتم إطلاع العاملين عليها لمعرفة أوجه القوة والضعف في الأداء، وقد يعزى ذلك إلى القيمة المطلقة للعدالة ذات الامتداد النفسي والمعنوي والأخلاقي المترسخ في نفسية العاملين واستجاباتهم لمبررات الحق والواجب، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى شعور العاملين بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء المهام التي يؤدونها، وبما يترتب على ذلك من

توزيع المهام والأعباء في ضوء قدراتهم في الأداء. كـون العدالـة التنظيميـة وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلـى أصـولها القانونيـة والوضعية، مما يجعلها واسعة الامتداد في الإدراك والشعور، وقد يكـون ذلـك على حساب المعطيات المادية والحقائق الملموسة، الأمر الذي جعل المبحـوثين يفضلون وضمن الحالة المتوسطة، والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت بـه دراسة (السعود، وسلطان، 2009) والتي أشارت نتائجها إلـى وجـود علاقـة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، والتقـت أيـضاً مـع دراسة (البشابشه، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر لأبعـاد العدالـة التنظيمية في التماثل التنظيمي، والتقت أيضاً مع دراسة (العطوي، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود اثر بين إبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي، والتقت أيضاً مع دراسة(Lee, 2000) والتي أشارت نتائجها إلـى أن وجود أثر إيجابي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، في حين اختلفت مع دراسة (محارمة، 2000) التي أقرت بإنخفاض متوسط إجابات المبحوثين حيال العدالة التنظيمية.

2. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعيـة، والعدالـة الإجرائية، والعدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية، وعدالة التعاملات) لها تأثير في فضائل المواطنة العامة بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فـي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغيـر العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (40.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العدالة الأخلاقية حيث فـسر مـع المتغيـرات السابقة(44.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعـاً متغيـر العدالـة التقيمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(46.9%) من التبـاين فـي المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مـع المتغيـرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في فضائل المواطنة العامة كمتغير تابع.

وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بضرورة وأهميّة تـوافر أبعـاد العدالة التنظيمية وفضائل المواطنة العامة لأنّها تؤدّي إلى تحسين أداء المنظّمـة ونجاحها. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لأبعـاد العدالـة التنظيمية وبين ممارسة هذه العمليّة بسبب أهمّية الأدوار القياديّة التي لا بـد أن تتبّناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والإلتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميـع المـستويات الإداريـة، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقـسام والمـستويات الإداريّـة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصّـة بالبيئـة الداخليـة والخارجية.

3. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعيـة، والعدالـة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة التقيمية، والعدالة الأخلاقية) لها تأثير في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر مـا مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائيـة حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (43.1%) من التباين في المتغير التـابع، ودخل ثالثاً متغير العدالة التقيمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدالة التعاملات حيث فـسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(48.8%) من في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيميـة فـي الـدوائر الحكومية في منطقة تبوك كمتغير تابع. ويلاحظ أن تصورات العاملين تركزت على الإيثار كأداة فعالة لتوافر أبعاد العدالة التنظيمية، فالإيثـار إلـى إحـداث تغيرات من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعـدلات الأداء وطـرق العمل والسلوك، ومن شأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم علـى الوجـه المطلوب. ويساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلـك

لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء. كما أن توافر أبعاد العدالة التنظيمية يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) لها تأثير في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.9%) من التباين في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) لها تأثير في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبـــوك، وإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) مـــن التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مـــع متغيـــر العدالة التوزيعية (35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيـــراً متغيـــر عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.1%) من التباين في الكياسة واللطف بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. ولعل هذا يشير إلى أن العدالة والمواطنة صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيـــث يـــوفر منافع كثيرة مثل الإلتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجـــات الإلتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم فـــي عمليـــة صـــنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي المؤسسة، وشـــعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم. والتقت مع دراسة بودسكوف وآخرون(Podsakoff et al., 2009) ودراسة أســـاغري وآخرون (Asagri, et al., 2008) والتقت مع دراسة (أبازيد، 2010) ودراسة (الخلايلة وسعادة، 2010) ودراسة (الهولي، 2009).

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العدالة التوزيعيـــة، والعدالـــة الإجرائية، وعدالة التعاملات) هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الـــروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنـــة التنظيميـــة فـــي الـــدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولـــى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالـــة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (24%) من التباين في المتغيـــر التابع، دخل أخيراً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة مـــا مقداره(26.4%) من التباين في الروح الرياضية بوصـــفها بعـــداً مـــن أبعـــاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. وهذا يعني أن الممارسات التي يقـــوم بها العاملين والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في تعزيـــز ســـلوكيات المواطنة التنظيمية .وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قام الفرد بعمل متكامل وشعر

أنه قام بإنجازه على أكمل وجه، شعر بالارتياح النفسي في عمله، وزادت قدرتــه على الأداء وارتفعت وتيرة دافعيته للعمل، بل وتزداد اتجاهاتــه الإيجابيــة نحــو المنظمة ونحو العمل، وهذا بدوره يزيد من شعوره بالانتماء والولاء وبالتالي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويأتي ذلك نتيجة لكثير من الأسباب، منها وجود العدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة. والتقت مع دراســة (أبازيــد، 2010) ودراسة(الخلايلة، وســعادة، 2010) ودراســة (الهــولي، 2009) (Ishak & Alam, 2009).

4. 4 التوصيات:

ضرورة أن تتبنى الدوائر الحكومية في منطقة تبوك كثيراً من المفــاهيم التــي تعمل على تعزيز مستوى العدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بجميع أبعاد العدالة، مع اقتراح تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، والعمل علــى توحيد معايير التقييم، وتفعيل المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، والمــشاركة في صناعة القرارات، ونشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقــاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية.

إشاعة روح التثقيف الإداري وبلورة أبعاد العدالة التنظيميــة لــدى المنتــسبين، بحيث يشتمل على تعريف الموظفين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ علــى العلاقــات السليمة في ممارسة العمل الإداري، وذلك لأن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيميــة تحتاج إلى إدارة فعالة تعمل على رسم رسالة واضحة ومميزة للمنظمة يوضح مــن خلالها أهداف المنظمة ومعالمها وبالتالي يستطيع العاملون في المنظمة أو الراغبون في العمل بها من أن يتعرفوا على أهداف منظمتهم ويتبنوا ما يتوافق مــع أهــدافهم منها.

العمل على زيادة تنمية مفهوم المواطنة التنظيمية عند العاملين والقادة على حــد سواء، والعمل على تعزيز هذا المفهوم لديهم وجعله أولوية مــن أولويــات العمــل التنظيمي، من إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات الإداريــة، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوبــاً

مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.

على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك تقييم استراتيجيات وآليات عملها المتبعة، وتعمل كذلك على ابتكار آليات وتكتيكات حديثة تساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ضرورة توجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل أثر الدافعية للعمل في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، أو أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وغيرها من المواضيع المتعلقة بأعمال العاملين في الدوائر الحكومية.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبازيد، رياض، (2010)، " اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، 24 (2)، ص 494-519.

البشابشه، سامر عبدالمجيد، (2008)، "أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 4 (4)، ص 52-73.

أبو جاسر، صابرين مراد.(2010). **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

حامد سعيد شعبان (2003). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي - دراسة ميدانية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 55 (1)، ص 1-55.

الحجايا، سليمان سالم (2006). **الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهه نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الخشروم، محمد، مصطفى،(2010). "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 26 (2)، ص 307-329.

الخلايلة، هدى أحمد وسعادة، سائدة تيسير، (2010). **درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية 7-2010/4/8

خليفة، محمد عبد الطيف، (1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 5 (1)، ص 9-51.

دره عمر محمد، (2008). **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**: دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع، حلب.

زايد، عادل محمد(2006). **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

السعود، راتب وسلطان، سوزان، (2009). " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" **مجلة جامعة دمشق**، 2 (1)، ص 191-231.

الشتري، فيصل ناصر(2010). **العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية (دراسة ميدانية على وزارة الخدمة المدنية فرع منطقة مكة المكرمة)**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الشنفري، محمد بن مسلم (2007). **العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار في سلطنة عُمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العامري، احمد بن سالم (2002). "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 9 (1)، ص 31-49.

العجمي، راشد شبيب (1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. **مجلة الإداري**، 20(72)، ص 71 – 91.

العجمى، راشد شبيب (1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة مسقط، 1(1) ص 71-94.

العطوي، عامر حسين (2007)، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة

القادسية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، جامعة القادسية، 10(1)، ص 174-193.

فرنش، وندل، و جوينر، سسيسل بيل، (2000)، **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، ترجمة: وحيد الهندي ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الفضلي، فضل والعنزي، عوض(2007). العلاقة بين العدالــة التنظيميــة وبعــض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية. الكويت: **المجلة العربية للعلوم الإداريـــة**، 14(1)، ص 85-110.

الفهداوي، فهمي خليفة، (2005)، "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك"، **مجلة دراسات، العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، 32 (2)، ص:392.

القطاونة، نشأت أحمد، (2003)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، "دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

المحارمه، ثامر محمد، (2008)، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية، **دورية الإدارة العامة**، الرياض، 48 (2)، ص 161-178.

المعايطة، علي أحمد.(2005). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامـــة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمــيهم.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

المعايطة، علي أحمد. (2007). **تطلعات الفكر التربوي الأردني العدالة التنظيميــة ومفهوم المواطنة واقع وآفاق**، ط1، خلدا: دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع.

السادات للعلوم الإدارية، 25 (2)، جمهورية مصر العربية.

الهولي، ساجدة جاسم، (2009)، **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجيه بدولة الكويت**، رسالة دكتوراه غير منشورة- جامعة حلوان. كلية التربية، مصر.

وادي، رشدي عبد اللطيف(2007). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.**مجلة البحوث التجارية الحديثـــة**، 21(1)، ص 81-103.

ب. المراجع الأجنبية:

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, l(2). 267-299). New York: Academic Press.

AL-Otaibi , A.,G. (2003). The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait.**Arab Journal of Administrative Sciences** ,.10(3): 343-362.

Asagri, A., Silong, A., Ahmad, A.,& Abu-Sama, B.(2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. **European Journal of Social Sciences**, 6(4) 140-151.

Barbuto John E., Brown Lance L., Wilhite Myra S., and Wheeler Daniel W.(2001) "**Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Agricultureal Co-Op Workers", 28th Annual National Agricultural Eduction Research Conference**, Dec.12, University of Nebraska- Lincoln, p: 539.

Barry.B, (1989). **Theories Of Justice, Bppc Eheatons LID, Exeter**, Great Britain.

Beardwell, Ian, and Holden, Len (2001) **Human Resource Management: contemporary approach**, 3rd (Ed), England, Financial Times, Prenticehall.

Bowler, M. & Brass, D. (2006). Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective. **Journal of Applied Psychology**, 91(1), 70-80.

Burns, T. & Carpenter, J. (2008). Organizational Citizenship and Student Achievement. **Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education**, 1(1), 51 – 58.

Byars, I, Lioyd, and Rue, Leslive, W, (1997), **Human Resource Management**, 5th (Ed), Newyork, Irwin McGraw-Hill Companies, Inc.

Campbell, Tom, (1988) **Justice: Issues in political Theory**, 2nd (Ed) , London , Macmillan Education LTD.
Chang, Chi-Cheng, Tsai, Meng-Chen, Tsai, Meng-Shan(2011) The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol.2, No.1, pp: 61-66.
Chegini, M. G.(2009). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. **American Journal of Economics and Business Administration**, 1 (2): 171-174.
Che-Meh, S. & Nasurdin, M. (2009). **The Relationships Between Job Resources, Job Demands and Teachers' OCB**. Retrieved November 15, 2009, available on www.usm.my
Chen, C. & Chung, R. (2007). The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance. **Contemporary Educational Research Quarterly**, 15(3), 69-114.
Cohen, A. & Avrahami, A. (2006). The Relationship Between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. **The Service Industries Journal**, 26(8), 889–901.
Cohen, A. & Avrahami, A. (2006). The Relationship Between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. **The Service Industries Journal**, 26(8), 889–901.
Cremer David De (2005) Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, **Journal of Managerial Psychology**, 20 (1) 4 – 13.
Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997) " Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In I.T. Robertson & C.L. cooper (Eds), **International Review of Industrial and organizational psychology**. Newyork: Wiley, l (12), 317-372.
Dasborough, M. T. (2006). Cognitive Asymmetry In Employee Emotional Reactions To Leadership Behaviors. **The Leadership Quarterly**, 17, 163-178.
Dipaola Michael F.(2005) " Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students", The High School Journal, The University of North Carolina Press, l (88). 3, p:35.
DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior In Schools And Its Relationship To School Climate. **Journal Of School Leadership**, 11, 424-447.

Fodchuk, K. M. (2007). Work environments that negate counterproductive behaviors and foster organizational citizenship: Research-based recommendations for managers. **Psychologist-Manager Journal**, 10: 27-46.

Fok, Lillian, Y. (2000) " The relationship Between Equity Sensitivity, Growth Need, strength, Organizational citizenship Behavior, and perceived outcomes in the Quality Environment: A study of Accounting professionals" ,**Journal of social Behavior, personality**, (15), 99-121.

Fournier, H. (2008). **Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment**. Unpublished doctoral dissertation. Ohio University.

Gautam Thanswer, Dick Rolf Van, Wagner Ulrich, Upadhyay Narottam, and Davis Ann J.(2004) " **Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment In Nepal", Aston Academy Centre for Research in Management**, Birmingham B47ET, UK,, p:28.

Giap, B.& Hackermeier, I. & jiao, X. & wagdarikar, S.(2005). **Organizational Citizenship behavior and perception of organizational justice in student jobs**, psychology of excellence, M. A.

Green, M, (2003), J " High Commitment Leadership: A Study of Iranian Executives " **Journal of Comparative International Management**, Vol. (1), PP. 23-37.

Heffiner, T.S. & Rentsh, J. R., (2001), "Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. (59), PP. 471-490.

Heilman, M. & Chen, J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. **Journal of Applied Psychology**, 90 (3),431–441.

Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. **Journal of Applied Psychology**, 92: 555-566.

Hui, C., Lam, S., & Law, K. (2010). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, 85: 822-828.

Ishak, N. A, & Alam, S. S.,(2009) "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", **European Journal of Social Sciences**, 8. (2), 324-334.

Kelly L. Zellars, Bennett J. Tepper, and Michelle K. Dffy,(2002) A busive Supervision and Subordinates Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Applied Psychology**,Vol. 87,No. 6, p: 1068

Lee , H.R. (2000) " **An Empirical study of organizational Justice as a Mediator of the relationships among Leader-Member Exchange and Job satisfaction, organizational commitment, and Turnover intentions in the lodging industry**, ph.D-Dissertation, Virginia state university.

Lee, K., & Allen, N. J. (2009). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, 87: 131-142.

Meyer, J.P, et. al, (2002), " Effective continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta – Analysis of Antecedents Correlates and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, (61), PP. 20-52.

Miles ,A.J.,. Naumann, E.S.(2000). The cumulative Effects of Justice Perceptions", **The Journal of Applied Management**, 2 (1) p.12-26.

Modassir, A. & Singh, T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Leadership Studies**, 4 (1), 3-21.

Niehoff, B. and Moorman, R.(1993).Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Journal**, 36(2),pp527-556.

Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R.(2010). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. **Journal of Management**. doi: 10. 1177/ 01492 06309356326

Organ, D. W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior**. Lexington, MA: D.C. Heath.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequence**s. London: Sage.

Ortiz, L. (1999). **A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research**? Available online:20/10/2010

Podsakoff, M., Mackenzie, B., Paine,J. & Bacharach, J. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research, **Journal of Management**, 26(3), 513–63.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Applied Psychology**, 82: 262-270.

Podsakoff, Philip M., Scott B., Makenzie Robert H., Moorman, and Rechard Fetter, (1990), Transformation Leadership Behavior and their

Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, **Leadership Quarterly**, Vol.1, No. 2, pp: 107-142.

Rahim, M, Afzalur (2000) " Do Justice perceptions influence styles of Handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely?, **International Journal of conflict Management**, (11), 9-23.

Rego , A. & Cunha , M. (2006). **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication**, University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal..

Rhoads, L., Wiesenberger, R, and Armeli's, (2001) Affective Commitment to the Organization: the Contribution of Perceived Organizational Support, **Journal of Applied Psychology**, (86) October, PP. 825-836.

Rousseau, D. M, et, al, (1998), " Not So Different after All: a Cross-Discipline View of Trust, " **Academy of Management Review**, Vol.(23), PP. 393-404.

Ryan John J.(2002) Work Values and Organizational Citizenship Behavior: Values that Work for Employees and Organizations, Journal of business and Psychology, **Springer Netherlands**, 17(1)123-132.

Saal, F. & Moore, S. (1993) " Perception of promotional fairness and promotion, candidates qualification", **Journal of Applied psychology**, (78), 105-110.

Schnake, M.(1991) Organizational Citizenship: A review, propsed model, and research agenda, Human Relation Journal, Vol.44, pp:735-759.

Steers, Richard. M & Porter, Lyman W, (1991). **Motivation and Work Behavior**, New York: McGraw –Hill, inc.

Toffler, B. L, (2003), **Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall at Arther Andersen**, Broadway Books: New York.

Tschanen-moran, M. (2003). Fostering Organizational Citizenship In Schools: Transformational Leadership And Trust. **Studies In Leading And Organizing Schools**, 3, 157-179.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management**, 29:187-206.

Wendy L. Poole.(2007). Organizational Justice as A Framework for Understanding Union Management relations in Education, **Canadian Journal of Education**, 30(3): 725-748.

Yavuz, Mustafa. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. **Journal of Business Management**,4(5), pp. 695-701.

Yilmaz, K., & Tasdan, M.,(2008). Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish, **Journal of Educational Administration**,33(150), 87-96,

Yun1, S., Cox, J., Sims, H. & Salam, S. (2007). Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. **International Journal of Leadership Studies**, 2(3), 171-193.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضـــل:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسة العدالة التنظيمية في تعزيز المواطنـــة التنظيمية دراسة ميدانية: الدوائر الحكومية في منطقة تبوك فـــي المملكـــة العربيـــة السعودية، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ســـتعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(√) في المربـــع الـــذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد عوض العمري

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً: ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة:

1- المؤهل التعليمي: ( ) دبلوم كلية مجتمع. ( ) بكالوريوس.
( ) دراسات عليا.

2- النوع الإجتماعي: ( ) ذكر. ( ) أنثى.

3- العمر: ( ) 30 سنة فأقل. ( ) 31-40 سنة.
( ) 41-50 سنة. ( ) 51 سنة فأكثر.

4- عدد سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل. ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة. ( ) أكثر من 15 سنة.

5- المسمى الوظيفي: ( ) مدير إدارة. ( ) نائب مدير إدارة.
( ) رئيس قسم. ( ) موظف.

القسم الثاني: يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(Ö) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.1	تتوافق متطلبات عملي في دائرتي مع قدراتي الذاتية في الأداء.					
.2	يتم توزيع الحوافز المالية على المرؤوسين في دائرتي بصورة عادلة.					
.3	تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع المرؤوسين في المنظمة بصورة عادلة.					
.4	يتناسب راتبي الشهري الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في عملي.					
.5	تقدم لي دائرتي امتيازات مماثلة لما يحصل عليه غيري في منظمة أخرى، يؤدي عملاً مشابهاً لعملي.					
.6	هناك تناسب بين ما أحصل عليه من الأجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية.					
.7	يتم اتخاذ القرارات الإدارية من قبل المدير بطريقة غير محتجزة.					
.8	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من قبل المدير بعد جمع المعلومات الكافية.					
.9	تحرص إدارتي على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دون استثناء					
.10	يستمع متخذو القرارات لآراء المرؤوسين قبل اتخاذهم القرارات الخاصة بالعمل.					
.11	أتقبل القرارات الصادرة عن الرؤساء حينما تكون عادلة حتى وأن جاءت في غير صالحي.					
.12	أشعر بأن النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة حيال وظيفتي بالمنظمة عادلة.					
.13	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة.					
.14	يناقشني رؤسائي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملي.					
.15	أشعر بوضوح تعامل رؤسائي إزاء مكانتي الوظيفية خلال عملي بالمنظمة.					
.16	يتعامل رؤسائي معي بكل اهتمام عند اتخاذهم قراراً متعلقاً بوظيفتي.					
.17	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون الجماعي بين المرؤوسين.					
.18	أشعر بعدالة تصرفات المشرف المباشر على عملي في حسم النزاعات بين المرؤوسين.					
.19	يقيم الرؤساء في دائرتي مرؤوسيهم من خلال معايير عادلة.					
.20	أنا على معرفة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي في المنظمة.					
.21	هناك فرصة مهيأة للمرؤوسين للتظلم من التقييمات غير العادلة بحقهم.					
.22	أعتقد بأن جميع الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية.					
.23	تهيئ الإدارة العليا مجالات تدريبية مستمرة للمرؤوسين للارتقاء بأدائهم بناءاً على نتائج التقييم.					
.24	يساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في دائرتي على معرفة أوجه القوة والضعف في أدائي.					
.25	تأخذ إدارتي في اعتبارها السلوك الأخلاقي لأعضائها عن إسناد المناصب الإدارية لهم.					

.26	تحرص إدارتي على غرس القيم الأخلاقية في نفوس أعضائها.					
.27	تنعكس حقيقة العدالة في دائرتي من خلال الحرص على المزاوجة بين الأخلاق والقانون.					
.28	أشعر بأن السلوكيات المصاحبة للأنشطة الإدارية في دائرتي تنطوي على أبعاد العدالة الأخلاقية.					
.29	تنسجم كافة الإجراءات الإدارية في دائرتي مع مفهوم العدالة الأخلاقية.					
.30	تركز دائرتي على ترسيخ مضامين العدالة الأخلاقية في السياسات الإدارية المستقبلية للمنظمة.					
.31	لدى العاملين في دائرتي الرغبة والاستعداد لحماية سمعتها.					
.32	يبدي العاملون في دائرتي الحماس لاطلاع المواطنين والجهات الخارجية على الأخبار السارة عن دائرتي.					
.33	يحرص العاملون في دائرتي على تقديم اقتراحات بناءة لتطوير عمل المنظمة.					
.34	يحرص العاملون في دائرتي على حضور اجتماعات المنظمة.					
.35	لدى العاملين في دائرتي الاستعداد لمساعدة زملائهم الجدد للتكيف مع بيئة العمل.					
.36	لدى العاملين في دائرتي الاستعداد لمساعدة زملائهم في حل مشكلات العمل.					
.37	لدى العاملين في دائرتي الاستعداد لتغطية مهام زملائهم عند الحاجة.					
.38	لدى العاملين في دائرتي الاستعداد للتنسيق والتواصل مع زملائهم في العمل.					
.39	الإلتزام بأنظمة وإجراءات عمل المنظمة حتى لو لم تتم مراقبة تنفيذها.					
.40	في حال القيام بالعمل نيابةً عن الآخرين، يتم ذلك بجدية، وبدون أخطاء.					
.41	عدم الممانعة من الحصول على مهام وواجبات جديدة تتصف بالتحدي.					
.42	بذل الجهد للحصول على المعرفة الذاتية لتطوير نوعية العمل في المنظمة.					
.43	غالباً ما أصل إلى مكان العمل مبكراً، وابدأ بممارسته مباشرةً.					
.44	تجنب التنمر على حقوق الآخرين في حال وجود مكاسب مشتركة.					
.45	تجنب اتخاذ أي إجراء من شأنه إيذاء الآخرين.					
.46	تجنب اتخاذ أي مبادرات قبل التشاور مع الأطراف المتأثرين بها.					
.47	محاولة تجنب خلق مشكلات لزملاء العمل.					
.48	تجنب إضاعة الوقت بالتذمر والشكوى حول المشكلات المبتذلة.					
.49	تجنب تهويل وتضخيم المشكلات البسيطة.					
.50	تجنب التشهير بأخطاء الآخرين والتقليل من مآثرهم وايجابياتهم.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواورة	أدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد أبو الغنم	نظم معلومات	جامعة عمان العربية للدراسات العليا

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد بن عوض بن سعد الكريمي العمري

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة.

السنة: 2011

هاتف رقم: 00966504787904

البريد الإلكتروني: vfdr5@hotmail.com